

" أثر المقدرة الاستيعابية في الابتكار الاستكشافي و الاستغلالي "

( الدور المعدل للتوازن الثقافي )

(دراسة ميدانية في الجامعات السورية في دمشق)

The Impact of absorptive capacity on Exploratory and Exploitative Innovation

(The moderate role of cultural balance)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة موارد بشرية

تقديم الطالب

عبد العزيز البهلوان

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠

(( لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمّل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل ))

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في كل من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، وكذلك اختبار توسط المقدرة الاستيعابية المدركة العلاقة بين المقدرة الاستيعابية المحتملة والابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، حيث تصنف المقدرة الاستيعابية إلى المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة، كما يهدف البحث إلى اختبار الدور المعدّل للتوازن الثقافي في تأثير كل من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي لدى العاملين الإداريين في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق، بعينة مكوّنة من ( ٢٣٧ ) من المستجوبين، وباستخدام تقنية نمذجة المعادلات البنائية أو الهيكلية (SEM) للوصول إلى نموذج نهائي يفسر العلاقة بين متغيرات البحث، ويساعد في وضع النتائج والتوصيات المطلوبة.

وللتعرف على مفهوم المقدرة الاستيعابية تم الاعتماد على نموذج (Zahra & George,2002) الذي يصنف المقدرة الاستيعابية إلى المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة بينما تم قياس كل الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي من خلال مقياس ( Jansen, Vera & Crossan, 2009) الذي يصف تلك المتغيرات بأنها أحادية البعد مقاسةً بعدة عبارات.

وبعد اختبار الفرضيات أوضحت النتائج ما يلي :

### ملخص النتائج :

- تؤثر المقدرة الاستيعابية المحتملة بشكل إيجابي في الابتكار الاستكشافي.
- تؤثر المقدرة الاستيعابية المحتملة بشكل إيجابي في الابتكار الاستغلالي.
- تؤثر المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل إيجابي في الابتكار الاستكشافي.
- تؤثر المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل إيجابي في الابتكار الاستغلالي.
- تؤثر المقدرة الاستيعابية المحتملة بشكل إيجابي في المقدرة الاستيعابية المدركة.

- تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل جزئي الأثر بين المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.

- تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل جزئي الأثر بين المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.

- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.

- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.

- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي.

- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي.

## Abstract

This research aims to test the effect of the potential absorptive capacity and the realized absorptive capacity on both exploratory innovation and exploitative innovation. Moreover, this research aspires to test the mediating role of realized absorptive capacity between potential absorptive capacity and the exploratory innovation and exploitative innovation. The final purpose of this study is to test the moderating role of the cultural balance on the effect of the potential absorptive capacity and the realized absorptive capacity.

The research was conducted on administrative staff in public and private universities in Damascus with a sample of 237 respondents using (SEM) to arrive at a final model that explains the relationship between study variables and helps to find the required results and recommendations.

To identify the concept of absorptive capacity, the study utilized the model of (Zahra & George,2002) Which classifies the absorptive capacity into the potential absorptive capacity and realized absorptive capacity, whereas exploratory innovation and exploitative innovation use the scale of (Jansen, Vera and Crossan, 2009) that describes those variables as one dimensional which is measured with multiple items.

After testing this research hypothesis, results were as follows:

- The potential absorptive capacity positively affects on the exploratory innovation.
- The potential absorptive capacity positively affects on the exploitative innovation.
- The realized absorptive capacity positively affects on the exploratory innovation.
- The realized absorptive capacity positively affects on the exploitative innovation.
- The potential absorptive capacity positively affects on the realized absorptive capacity.

-The realized absorptive capacity partially mediates the effect between the potential absorptive capacity and the exploratory innovation.

-The realized absorptive capacity partially mediates the effect between the potential absorptive capacity and the exploitative innovation.

-The cultural balance does not modify the impact of potential absorptive capacity on exploratory innovation.

-The cultural balance does not modify the impact of potential absorptive capacity on exploitative innovation.

-The cultural balance does not modify the impact of realized absorptive capacity on exploratory innovation.

-The cultural balance does not modify the impact of realized absorptive capacity on exploitative innovation.

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول
٢	١-١ المقدمة
٣	٢-١ مفاهيم ومصطلحات البحث
٤	٣-١ الدراسات السابقة
٩	٤-١ تعقيب على الدراسات السابقة
٩	٥-١ مشكلة البحث
١٠	٦-١ فرضيات البحث
١١	٧-١ نموذج البحث
١٢	٨-١ متغيرات البحث
١٢	٩-١ أهمية البحث
١٣	١٠-١ أهداف البحث
١٣	١١-١ أسلوب البحث
	الفصل الثاني
	١-٢ المقدرة الاستيعابية
١٦	١-١-٢ تعريف المقدرة الاستيعابية

١٧	٢-١-٢ مكونات المقدرة الاستيعابية
١٨	٢-١-٣ قدرات المقدرة الاستيعابية
١٩	٢-١-٤ مراجعة المقدرة الاستيعابية في الأدبيات
٢٨	٢-١-٥ مستويات المقدرة الاستيعابية
٢٩	٢-١-٦ العوامل المؤثرة في المقدرة الاستيعابية
٣٣	٢-١-٧ إطار تكاملي للمقدرة الاستيعابية
٣٧	٢-١-٨ علاقة المقدرة الاستيعابية مع المتغيرات الأخرى
	٢-٢ الابتكار
٤٣	٢-٢-١ تعريف الابتكار
٤٣	٢-٢-٢ أهمية الابتكار
٤٤	٢-٢-٣ أبعاد الابتكار
٤٥	٢-٢-٤ تصنيفات الابتكار
٤٨	٢-٢-٥ مراحل الابتكار
٥٠	٢-٢-٦ عوائق الابتكار
٥١	٢-٢-٧ الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي



٥٤	٨-٢-٢ علاقة الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي بالمتغيرات الأخرى
٥٥	٩-٢-٢ قضايا متعلقة بالابتكار
	٣-٢ الثقافة التنظيمية
٥٨	١-٣-٢ تعريف الثقافة التنظيمية
٥٨	٢-٣-٢ أهمية الثقافة التنظيمية
٦٠	٣-٣-٢ مستويات الثقافة التنظيمية
٦٤	٤-٣-٢ خصائص الثقافة التنظيمية
٦٥	٥-٣-٢ عناصر الثقافة التنظيمية
٦٧	٦-٣-٢ أنواع الثقافة التنظيمية
٦٩	٧-٣-٢ التوازن الثقافي
٧١	٨-٣-٢ تغيير الثقافة التنظيمية
	الفصل الثالث
٧٦	١-١-٣ مجتمع وعينة البحث
٧٧	٢-١-٣ حدود البحث
٧٧	١-١-٣ أدوات البحث
٧٩	٤-١-٣ توصيف العينة
٨١	٥-١-٣ توصيف الاستبانة

٨٨	٣-١-٦ شروط اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SMART
٩٨	٣-١-٧ اختبار الفرضيات (١-٧)
١٠٧	٣-١-٨ اختبار التوازن الثقافي
١١٣	٣-١-٩ اختبار الفرضيات (٨-١١)
١٢٠	٣-١-١٠ ملخص النتائج
١٢١	٣-١-١١ التوصيات والمقترحات
١٢٣	٣-١-١٢ المراجع
١٣٩	٣-١-١٣ الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج البحث	الشكل رقم (١)
١٨	قدرات المقدرة الاستيعابية	الشكل رقم (٢)
٣٤	إطار تكاملي للمقدرة الاستيعابية	الشكل رقم (٣)
٩٦	نموذج البحث باستخدام تقنية SEM	الشكل رقم (٤)

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧٩	توصيف العينة	الجدول رقم (١)
٨٢	المتوسطات الحاسبية للمقدرة الاستيعابية المحتملة	الجدول رقم (٢)
٨٣	المتوسطات الحاسبية للمقدرة الاستيعابية المدركة	الجدول رقم (٣)
٨٥	المتوسطات الحاسبية للابتكار الاستكشافي	الجدول رقم (٤)
٨٥	المتوسطات الحاسبية للابتكار الاستغلالي	الجدول رقم (٥)
٨٧	نسبة وجود الثقافات التنظيمية في الجامعات المدرسة	الجدول رقم (٦)
٨٨	اختبار الموثوقية	الجدول رقم (٧)
٨٩	اختبار Convergent Validity	الجدول رقم (٨)
٩٢	اختبار Discriminate Validity	الجدول رقم (٩)
٩٣	اختبار Cross Loading	الجدول رقم (١٠)
٩٥	تحليل اختبار ( Q2 ) Endogenous Variable	الجدول رقم (١١)
٩٨	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في أداء الابتكار الاستكشافي	الجدول رقم (١٢)

٩٩	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي	الجدول رقم (١٣)
١٠١	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي	الجدول رقم (١٤)
١٠٢	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي	الجدول رقم (١٥)
١٠٣	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة	الجدول رقم (١٦)
١٠٤	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر غير المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي من خلال المقدرة الاستيعابية المدركة	الجدول رقم (١٧)
١٠٦	تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر غير المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي من خلال المقدرة الاستيعابية المدركة	الجدول رقم (١٨)
١٠٨	جدول توضيحي فقط لعينة من البيانات بعد المعالجة الأولية في اختبار التوازن الثقافي	الجدول رقم (١٩)
١٠٩	جدول توضيحي فقط لعينة من البيانات استكمالاً للمعالجة الأولية في اختبار التوازن الثقافي	الجدول رقم (٢٠)

١١٠	جدول الانحرافات المعيارية النسبية للثقافات التنظيمية الأربعة	الجدول رقم (٢١)
١١١	جدول توضيحي فقط لاستكمال خطوات اختبار التوازن الثقافي	الجدول رقم (٢٢)
١١٢	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم (٢٣)
١١٣	توضيح حالة التوازن الثقافي في عينة البحث	الجدول رقم (٢٤)

## الإطار التمهيدي

### الفصل الأول

- ١-١ المقدمة.
- ٢-١ مفاهيم ومصطلحات البحث.
- ٣-١ الدراسات السابقة.
- ٤-١ تعقيب على الدراسات السابقة.
- ٥-١ مشكلة البحث.
- ٦-١ فرضيات البحث.
- ٧-١ نموذج البحث.
- ٨-١ متغيرات البحث.
- ٩-١ أهمية البحث.
- ١٠-١ أهداف البحث.
- ١١-١ أسلوب البحث ومنهجه.

## ١- مقدمة

تسعى المنظمات التي تواجه بيئات متغيرة باستمرار إلى الابتكار، وذلك من أجل البقاء واكتساب ميزة تنافسية (Purcarea et al., 2013) وتسلط الأدبيات الضوء على عاملين أساسيين يؤثران في مخرجات الابتكار وهما: المقدرة الاستيعابية التنظيمية، التي تعرف على أنها قدرة المنظمة على تقدير وفهم المعرفة الخارجية و تطبيقها في النهايات التجارية، حيث تعزز القدرات الاستيعابية قدرات التعلم ومهارات حل المشاكل، مما يؤثر ذلك على الأداء الابتكاري (Cohen & Levinthal, 1990)، وأيضاً الثقافات التنظيمية بأشكالها المختلفة، حيث تتكوّن - بحسب تعريف (Schein, 1990)- من المعتقدات والقيم والمعايير السلوكية التي يشاركها أعضاء مجموعة معينة، كما أنها تلعب دوراً مهماً في أنشطة خلق المعرفة والابتكار (carrillo et.al , 2009)، حيث إنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد، وبالتالي تشكل افتراضات لدى الأفراد حول المعرفة التي يجب إدارتها (De Long & Fahey, 2000) أي بعبارة أخرى: إنّ الثقافة التنظيمية تمثّل الكائن الحي الذي يؤثر على اتجاه الظواهر التنظيمية وقوتها. ومع اشتداد حدة المنافسة وتسارع وتيرة التغيير، تحتاج الشركات إلى تجديد نفسها من خلال استغلال الكفاءات القائمة واستكشاف كفاءات جديدة؛ حيث إنّ الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي يتطلبان استراتيجيات وثقافات مختلفة (He & Wong, 2004).

إنّ المنظمات التي تتبنّى الابتكار الاستكشافي تسعى إلى المعرفة الجديدة، وتطوير المنتجات والخدمات للزبائن والأسواق الناشئة. ومن جهة أخرى، فإنّ المنظمات التي تتبنّى الابتكار الاستغلالي تستند إلى المعارف القائمة، وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات للعملاء والأسواق الحالية (Jansen et.al, 2006).

وبالتالي فإن المنظمات بحاجة لإيجاد توازن بين القيم المختلفة المرتبطة بالثقافات المختلفة ولتتمكّن من الاستكشاف والاستغلال على حدٍ سواء. وبمعنى آخر، لكي تكون المنظمة ناجحة يجب أن توازن بين البحث الواسع والاستقرار (Rivkin & Siggelkow, 2013)، ويشير استعراض الأدبيات أنّ هناك اتفاقاً عاماً على أنّ المقدرة الاستيعابية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين المخرجات الابتكارية (Kostopoulos et.al, 2011; Leal-Rodríguez, 2014).

بينما هنالك أدلّة أقلّ على كيفية تأثير الثقافة على العلاقة بين المقدرة الاستيعابية والابتكار، كما أشارت الأدبيات ذات الصلة في الدراسات التي تناولت المقدرة الاستيعابية والثقافة التنظيمية والابتكار معاً أنّ تأثير الثقافة التنظيمية في المقدرة الاستيعابية والابتكار هو تأثيرٌ مباشر، وأنّ المقدرة الاستيعابية تتوسّط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار (Sanz-Valle et al., 2011). في هذا البحث سيستعرض الباحث العلاقة بين المتغيّرات؛ بحيث يسلط الضوء على الآثار المحتملة المعدّلة للتوازن الثقافي من تأثير المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي.

## ٢-١ مفاهيم البحث ومصطلحاته:

i. المقدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity): قدرة الشركة على التعرّف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها في الغايات التجارية (Cohen & Levinthal, 1990)



.ii **الابتكار الاستكشافي (Exploratory innovation):** يمكن تعريف الابتكار الاستكشافي على أنه الإقلاع عن المعرفة الحالية الموجودة، كما يعمل على تقديم تصاميم جديدة، وخلق أسواق جديدة، وتطوير قنوات جديدة للتوزيع؛ أي إنه يهدف إلى التركيز على معرفة جديدة ( Volberda, 2006 )

.iii **الابتكار الاستغلالي (Exploitative innovation):** يمكن تعريف الابتكار الاستغلالي على أنه يُبنى على المعرفة القائمة، وتعزيز العمليات والهياكل والمهارات الموجودة، مثل تحسين التصاميم الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية ( Volberda, 2006 )،

.iv **التوازن الثقافي (cultural balance):** حسب اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ( Brian ,2009; Limaj ,et.al 2017) فإنّ التوازن الثقافي يعرف بأنه: التوجّه المتوازن للمنظمة نحو الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية؛ بحيث تكون الأنواع الأربعة الثقافية موجودةً في المنظمة بنسب متقاربة (الثقافة الهرمية، الثقافة المتوجهة بالسوق، الثقافة التعاونية، ثقافة إنجاز المهام)، وبالتالي القدرة على التكامل بين قيم المرونة والديناميكية مع الاستقرار والسيطرة، وتحقيق التوازن بين التوجه الداخلي والتوجه الخارجي، ويعرّف إجرائياً استناداً لمقياس ( Cameron & Quinn, 2006) حيث سيتم الاعتماد على الانحراف النسبي للإجابات؛ أي عندما يكون الانحراف النسبي مرتفعاً فهذا يدل على هيمنة نوع ثقافة بشكل واضح على باقي الأنواع، وبالتالي عدم وجود حالة توازن ثقافي، وعندما يكون الانحراف النسبي للإجابات منخفضاً فهذا يدل على تقارب نسب الأنواع الثقافية الأربعة من بعضها في المنظمة، وبالتالي يوجد حالة توازن ثقافي.

## ١-٣ الدراسات السابقة

(١) دراسة (Limaj ,et.al 2017) : "أثر المقدرة الاستيعابية والتوازن الثقافي في الابتكار الاستكشافي و الابتكار الاستغلالي"، هدفت الدراسة لمعرفة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من المقدرة الاستيعابية المحتملة وأثر المقدرة الاستيعابية المدركة في كل من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، والكشف عن الدور الوسيط للمقدرة الاستيعابية المدركة، كما هدفت أيضاً لمعرفة الآثار المحتملة المعدلة للتوازن الثقافي في العلاقات السابقة؛ حيث أجريت الدراسة على عيّنة مكونة من ٢٠٥ من العاملين الإداريين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات شديدة المعرفة في النمسا؛ حيث أوضحت النتائج أنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة تؤثر بشكل إيجابي في المقدرة الاستيعابية المدركة، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي وعدم وجود أثر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي، ويعزى السبب في ذلك إلى أنّ المقدرة الاستيعابية ضرورية ولكنها غير كافية لإدخال التحسينات التدريجية في المنتجات، وأنّ المقدرة الاستيعابية المدركة هي الآلية المركزية التي تؤثر بها المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي؛ حيث أوضحت النتائج أنّ المقدرة الاستيعابية المدركة تلعب دور الوسيط الكلي للأثر الإيجابي للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي، وتلعب دور الوسيط الجزئي للأثر الإيجابي في الابتكار الاستكشافي، كما أوضحت النتائج أنّ التوازن الثقافي لا يعدّل من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة، ولا يعدّل أيضاً من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، كما أوضحت النتائج أنّ التوازن الثقافي يعدّل من أثر المقدرة الاستيعابية المدركة في كل من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي؛ حيث إنّ الشركات التي تحقّق توازناً ثقافياً عالياً تكون أكثر قدرة على تحقيق المزيد من الابتكار.

٢) دراسة (Flor ,et.al 217) : "أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الجذري"، هدفت الدراسة لمعرفة أثر كلٍّ من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الجذري، كما هدفت لمعرفة الآثار المحتملة المعدلة للمقدرة الاستيعابية المحتملة والمدركة من أثر عمق البحث واتساع البحث في الابتكار الجذري؛ حيث عُرّف الابتكار الجذري بأنه إدخال قدر كبير من المعرفة الجديدة التي تشمل تغييرات في التكنولوجيا وخروج واضح عن الممارسات القائمة، كما عُرّف عمق البحث بأنه الاستخدام المكثف للمصادر الخارجية الرئيسية، وعُرّف اتساع البحث بأنه عدد المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمة؛ حيث بلغت عيّنة الدراسة ٣٤٤ من الإداريين العاملين في ١٧٢ من الشركات الصناعية الإسبانية الكبيرة (أكثر من ٥٠ موظفاً) في مجال التكنولوجيا، وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة لكلٍّ من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمدركة في الابتكار الجذري، وعدم وجود أثر ذي دلالة لكلٍّ من عمق البحث واتساعه في الابتكار الجذري؛ حيث يعزى السبب في ذلك لطبيعة العيّنة التي تشمل شركات عالية التكنولوجيا، وبالتالي على الشركات بذل مزيد من الجهود في كلٍّ من عمق البحث واتساعه لتحقيق الابتكار الجذري، كما أوضحت النتائج أيضاً أنّ كلاً من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمدركة تعدّل بشكل إيجابي من أثر كلٍّ من عمق البحث واتساع البحث في الابتكار الجذري.

٣) دراسة (Engelman ,et.al 2017) : "أثر رأس المال الفكري والمقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد رأس المال الفكري في أبعاد المقدرة الاستيعابية، كما هدفت لمعرفة أثر أبعاد المقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج، حيث عُرّف ابتكار المنتج بأنه إدخال تكنولوجيا جديدة أو تحسين بشكل كبير على المنتجات؛ حيث بلغت عيّنة الدراسة ٤٩٥ استبياناً صالحاً للدراسة من مجموعة من الشركات في جنوب البرازيل من مختلف الأحجام والصناعات والتكنولوجيا المستخدمة، وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري في أبعاد المقدرة الاستيعابية، وذلك بنسب مختلفة، كما بيّنت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد المقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج بنسب مختلفة.

٤) دراسة (Zhang ,et.al 2017): "أثر المقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج"، حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر المقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج، كما هدفت لمعرفة الآثار المحتملة المعدلة لكل من الثقة وأنظمة المعلومات من أثر المقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج، حيث تعكس الثقة وأنظمة المعلومات الجوانب الاجتماعية والتقنية للنظام التنظيمي، حيث إنّ الثقة التنظيمية تساعد في تدفق وتطبيق المعرفة، كما أنّ أنظمة المعلومات تسهّل من تحليل وتوزيع وتسجيل كمية كبيرة من المعلومات بسرعة وكفاءة، ويشير ابتكار المنتج إلى التطبيقات الجديدة للمعرفة والمهارات التي يمكن أن تقود إلى تغيير في ما تقدّمه الشركة المصنّعة للعملاء، حيث أجريت الدراسة على عيّنة مكونة من ٢٧٦ من الإداريين العاملين من أربع صناعات مختلفة في الصين ( صناعة النسيج، الاتصالات، الإلكترونيات، السيارات)، حيث أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة للمقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج، كما أنّ كلاً من الثقة وأنظمة المعلومات تعدّل بشكل إيجابي من أثر المقدرة الاستيعابية في ابتكار المنتج.

٥) دراسة (Costa , 2016) : "أثر عمليات المعرفة والمقدرة الاستيعابية في الابتكار التنظيمي"، هدفت الدراسة لمعرفة أثر مشاركة المعرفة الداخلية في المقدرة الاستيعابية وفي خلق المعرفة، وكذلك في الابتكار التنظيمي، كما هدفت لمعرفة أثر المقدرة الاستيعابية في خلق المعرفة والابتكار التنظيمي، ولمعرفة أثر خلق المعرفة في الابتكار التنظيمي؛ حيث بلغت عيّنة الدراسة ١١١ من مديري الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن عشر موظفين في البرتغال من مختلف الصناعات؛ حيث تم قياس الابتكار التنظيمي باعتباره مجموعةً مختلفةً من أنواع الابتكار (المنتج، العمليات، الإداري، التسويقي) ، وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة لمشاركة المعرفة الداخلية في كل من المقدرة الاستيعابية وخلق المعرفة، وعدم وجود أثر معنوي لمشاركة المعرفة في الابتكار التنظيمي، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة لخلق المعرفة في الابتكار التنظيمي، كما أوضحت النتائج أيضاً وجود أثر إيجابي ذي دلالة للمقدرة الاستيعابية في خلق

المعرفة، ويعزى السبب في ذلك إلى ممارسات المقدرة الاستيعابية؛ حيث تقوم بالتعرف على مجموعة المعلومات الخارجية غير المتناسقة، ومزجها للوصول لمخطط جديد للمعرفة الخارجية وبالتالي خلق المعرفة، كما أوضحت النتائج أيضاً عدم وجود أثر ذي دلالة للمقدرة الاستيعابية في الابتكار التنظيمي ويعزى السبب في ذلك إلى أن الشركات التي تمت الدراسة فيها تعتمد على مشاركة المعرفة الداخلية وعدم التركيز على المعرفة الخارجية، مما يعني ذلك ضعف تكامل المعرفة فيها.

٦) دراسة (Song, 2015) : "أثر التعلم التنظيمي والمقدرة الاستيعابية في الابتكار المفتوح"، هدفت الدراسة لمعرفة أثر كل من التعلم التنظيمي والمقدرة الاستيعابية في الابتكار المفتوح؛ حيث عُرّف الابتكار المفتوح بأنه الآلية التي تقوم بها الشركات بتقديم المنتجات والعمليات والأنظمة الجديدة للتكيف مع الأسواق المتغيرة والمنافسة الشديدة، وقد تكوّنت العينة من ٢٠٠/ من متني مستجوب من الإداريين في الشركات الصينية من مختلف الصناعات والأحجام في مدينة بكين، التي تنشط فيها الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع، وتم استرداد ١٢٣ استبياناً صالحاً للدراسة أي بمعدل استجابة ٦١,٥% ، وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة للتعلم التنظيمي في الابتكار المفتوح، وكذلك وجود أثر إيجابي ذي دلالة للمقدرة الاستيعابية في الابتكار المفتوح.

٧) دراسة (Leal-Rodríguez , et.al 2104 ) : "أثر المقدرة الاستيعابية في مخرجات الابتكار؛ حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في مخرجات الابتكار والكشف عن الدور الوسيط للمقدرة الاستيعابية المدركة، ودرست أيضاً كيف يمكن للتعلم عبر العلاقات أن يعدّل من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة؛ حيث تشمل مخرجات الابتكار على تطبيق معرفة جديدة للحصول على منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، والتي من المفترض أن يتم تعزيزها أو تجديدها؛ حيث بلغت العينة ١١٠ من العاملين الإداريين في الشركات التي تنتمي إلى قطاع تصنيع مكونات السيارات الإسبانية؛ إذ أوضحت النتائج دور المقدرة الاستيعابية المدركة كوسيط كلي لأثر المقدرة الاستيعابية المحتملة

في مخرجات الابتكار، كما أوضحت النتائج أن التعلّم عبر العلاقات يعدّل بشكل إيجابي من الآثار الإيجابية للمقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة.

#### ١-٤ تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض مجموعة الدراسات السابقة يتضح لنا أنّ المقدرة الاستيعابية تعدّ محوراً أساسياً في الوصول للمستويات المطلوبة من الابتكار، باختلاف البلدان والثقافات السائدة؛ حيث تم استعراض دراسات أوروبية ودراسات أمريكية لاتينية وكذلك دراسات آسيوية، لكن لم تتفق دراسة (Costa , 2016) مع هذه النتيجة، وعزى الأسباب لعدم توفر مسببات المقدرة الاستيعابية في المنظمة واعتمادها على المعرفة الداخلية فقط دون المعرفة الخارجية، ونلاحظ أيضاً أنّ بعض الدراسات مثل دراسة (Leal-Rodríguez , et.al 2104) وجدت أنّ المقدرة الاستيعابية المدركة هي وسيط كلي للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار، والذي يتفق مع نتائج دراسة (Limaj ,et.al 2017) التي بيّنت دور المقدرة الاستيعابية المدركة كوسيط كلي للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي، بخلاف دراسة (Flor ,et.al 217) التي لم تعتبر المقدرة الاستيعابية المدركة وسيطاً كلياً للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار، وفي هذا البحث سيقوم الباحث بدراسة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة والمدركة في كل من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي في الجامعات السورية العامة والخاصة في دمشق، وكذلك معرفة الدور المعدّل للتوازن الثقافي في العلاقات السابقة.

#### ١-٥ مشكلة البحث

تسعى المنظمات اليوم لزيادة قدراتها وفعاليتها والعمل على خلق ثقافات تنظيمية تعزز من أنشطة خلق المعرفة والابتكار، وذلك يتطلب مواكبة المعرفة الجديدة واستغلال المعارف الحالية وإيجاد توازن ثقافي بين أنواع الثقافة ليساهم ذلك في الاستكشاف والاستغلال على حدّ سواء،

ونظراً لأهمية القطاع التعليمي في المجتمع السوري، ولكثرة التحديات والصعوبات التي يواجهها، وتسارع الاكتشافات العلمية والعملية، برزت المقدرة الاستيعابية التي تعد محورياً أساسياً يؤثر في مخرجات الابتكار، فالأجدر بالجامعات اليوم العمل على بناء وتحقيق مقدرة استيعابية تمكنها من مواكبة التطورات والتغييرات، وتعزيز موقفها التنافسي، وتحقيقها لمستويات عالية من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي.

- وبناءً على ذلك تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما مدى تأثير المقدرة الاستيعابية في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي؟

٢- هل تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة العلاقة بين المقدرة الاستيعابية المحتملة والابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي

٣- هل يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي؟

٤- هل يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي؟

٥- ما مستوى توافر نوعي الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي في الجامعات السورية في دمشق؟

٦- ما مستوى توافر المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الجامعات السورية في دمشق؟

## ٦-١ فرضيات البحث

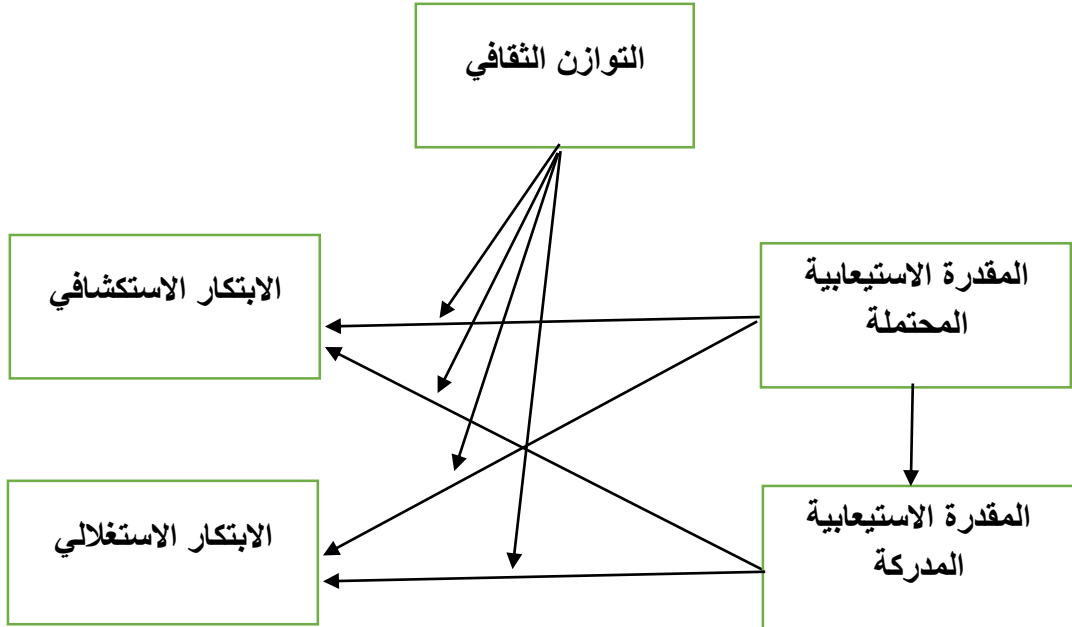
h1: يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.

h2: يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.

- h3: يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي.
- h4: يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي.
- h5: يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة.
- h6: تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.
- h7: تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.
- h8: يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.
- h9: يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.
- h10: يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي.
- h11: يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي.

## ٧-١ نموذج البحث

الشكل رقم (١)



نموذج البحث



## ٨-١ متغيرات البحث

- المتغيرات المستقلة: المقدرة الاستيعابية المحتملة، المقدرة الاستيعابية المدركة.
- المتغيرات التابعة: الابتكار الاستكشافي، الابتكار الاستغلالي.
- المتغيرات الوسيطة: المقدرة الاستيعابية المدركة.
- المتغيرات المعدلة: التوازن الثقافي.

## ٩-١ أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في موضوع المقدرة الاستيعابية وأثرها في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي من خلال تكامل كلٍ من الأهميتين العلمية والعملية:

الأهمية العلمية : تتجلى من خلال قلة الأبحاث العربية على حد علم الباحث حول المقدرة الاستيعابية، ولما ستضيفه للمكتبة العربية من إثراء معرفي للدارسات الأخرى، كما ستسلط الضوء للكشف عن العلاقات الارتباطية والسببية بين المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، وتتجلى الأهمية العلمية كذلك في قلة الأبحاث حول التوازن الثقافي.

الأهمية العملية : من المتوقع أن يلفت البحث اهتمام القائمين على الجامعات السورية في دمشق بأهمية المقدرة الاستيعابية وأثرها في الابتكار الاستكشافي والاستغلالي التي تسعى إليه المنظمات اليوم للبقاء في ظل المنافسة الشديدة، وكذلك إدراك مدى أهمية التوازن الثقافي.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية البحث بإبراز أهمية المقدرة الاستيعابية المحتملة والمدركة في الجامعات السورية وفعاليتها من أجل الوصول إلى الابتكار بنوعيه الاستكشافي والاستغلالي، ومعرفة إلى أي مدى يعدّ التوازن الثقافي من العلاقات السابقة.

## ١-١٠ أهداف البحث

- ١- التعرف على أثر المقدرة الاستيعابية في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، وكيف يعدّل التوازن الثقافي في تلك العلاقات.
- ٢- معرفة مدى توافر كل من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة في الجامعات عينة البحث.
- ٣- معرفة مدى توافر كل من الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي في الجامعات عينة البحث.
- ٤- معرفة مدى توافر الثقافات التنظيمية الأربعة والكشف عن الثقافة السائدة في الجامعات عينة البحث، وأيضاً الكشف عن مدى توافر التوازن الثقافي في تلك الجامعات.

## ١-١١ أسلوب البحث ومنهجه:

في ضوء أهداف البحث والفرضيات التي يحاول الباحث اختبارها فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي لا يقف عند حدّ جمع المعلومات، فهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، إذن هو لا يقتصر على وصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها وتحليلها للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة التي تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

# المبحث الأول

## المقدرة الاستيعابية

٢-١-١ تعريف المقدرة الاستيعابية

٢-١-٢ مكونات المقدرة الاستيعابية

٢-١-٣ قدرات المقدرة الاستيعابية

٢-١-٤ مراجعة المقدرة الاستيعابية في الأدبيات

٢-١-٥ مستويات المقدرة الاستيعابية

٢-١-٦ العوامل المؤثرة في المقدرة الاستيعابية

٢-١-٧ إطار تكاملي للمقدرة الاستيعابية

٢-١-٨ علاقة المقدرة الاستيعابية مع المتغيرات الأخرى

## ٢-١-١ تعريف المقدرة الاستيعابية

يربط ( Cohen & Levinthal,1990 ) مدى جهود المنظمات في مجال البحث والتطوير بتعلمها وقدرتها على الابتكار، وقام بتعريف المقدرة الاستيعابية بأنها "قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها في الغايات التجارية". هذا التعريف يسلط الضوء على ثلاث خطوات من المقدرة الاستيعابية، وهي التعرف على المعرفة الخارجية، استيعاب المعرفة الخارجية، واستغلال المعرفة الخارجية للأغراض التجارية. ثم ظهرت العديد من المفاهيم والتعاريف للمقدرة الاستيعابية استناداً إلى تصور Cohen & Levinthal، على سبيل المثال اقترح (Mowery and Oxley,1995) أنّ المقدرة الاستيعابية هي مجموعة من المقدرات للتعامل مع المعلومات الخارجية المنقولة وتعديلها، ثم قدّم (Zahra & George,200) تعريفاً وتحليلاً آخر للمقدرة الاستيعابية انطلاقاً من الاقتراح القائل بأن المقدرة الاستيعابية هي "بنية متعددة الأبعاد تنطوي على القدرة على تقدير واستيعاب وتطبيق المعرفة الخارجية. (Cohen & Levinthal,1990). وسلط الضوء على المقدرة الاستيعابية "كمقدرة ديناميكية فيما يتعلق بخلق المعرفة واستخدامها مما يعزز قدرة الشركة على الاكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية"، وقام بتعريف المقدرة الاستيعابية بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم من خلالها المنظمات باكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها وتحويلها واستغلالها لإنتاج قدرة ديناميكية (Zahra & George,2002). كما اتفق كل من (Nieto and Quevedo,2005) مع (Zahra and George) وسلط الضوء على دراسة اتصال الشركة مع البيئة الخارجية، ومستوى المعرفة الحالية وتنوع هيكل المعرفة واستراتيجية تحديد موقع المعرفة.

كما عرّف (Lane and Koka,2006) المقدرة الاستيعابية بأنها قدرة المنظمة على استخدام المعرفة من البيئة الخارجية من خلال اكتساب وفهم المعرفة الخارجية، واستخدامها لخلق معرفة جديدة وتحقيق النتائج أو الغايات التجارية، كما يمكن تعريف المقدرة الاستيعابية بأنها قدرة

المنظمة على مسح البيئة الخارجية للبحث عن التكنولوجيا الجديدة، وقدرتها على دمج المعرفة الخارجية التي تم الحصول عليها في العمليات الإبداعية (Arbussa and Coenders,2007).

ويرى Schmidt المقدرة الاستيعابية بشكل أساسي أنها قدرة الشركة على استغلال المعرفة الخارجية حيث إنّ الشركة القادرة على استغلال المعرفة الخارجية بشكل سليم هي حتماً قادرة على كسب المعرفة واستيعابها وتحويلها (Schmidt ,2010).

أما Jiménez وباحثون آخرون فقد عرفوا المقدرة الاستيعابية بأنها المقدرة التي طورتها الشركة استناداً إلى مجموعة من الإجراءات التنظيمية والعمليات الاستراتيجية، والتي من خلالها تكتسب الشركة وتستوعب وتستغلّ المعارف الخارجية بهدف خلق القيمة barrionuevo; Garcia (Jiménez; morales; and Molina,2010).

ونجد بالتعريفات السابقة أنّ الباحثين استندوا إلى مفهوم Zahra و George كما استند مجموعة من الباحثين على هذا التيار مثل Engelen; Kube; Flatten; Leal-Rodríguez; (Ariza-Montes; Roldán; Leal Millán; Enkel and Heil, 2014).

## ٢-١-٢ مكونات المقدرة الاستيعابية

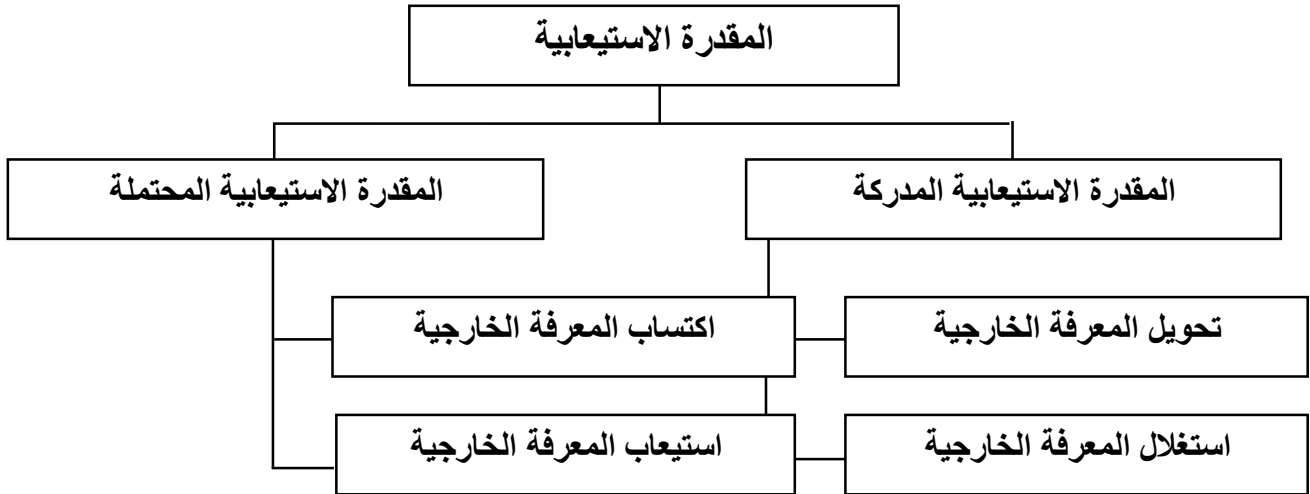
أكد (Zahra & George,2002) أن المقدرة الاستيعابية تتكوّن من عنصرين: المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة، وهذان العنصران من المقدرة الاستيعابية لهما إمكانيات مختلفة لخلق القيمة، حيث إنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة تركّز على قدرة اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها، والمقدرة الاستيعابية المدركة تركّز قدرة تحويل المعرفة الخارجية واستغلالها، وبالرغم من اختلاف الأدوار التي تشغلها كل من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة إلا أنّهما يشغلان دوراً تكاملياً فيما بينهما، حيث لا يمكن للمنظمات استغلال المعرفة الخارجية دون الحصول عليها أولاً، كما أنّه من الممكن للمنظمات أن تفقد القدرة على تحويل المعرفة الخارجية واستغلالها بعد أن تكون قد اكتسبت المعرفة الخارجية

واستوعبتها بنجاح، وبالتالي مما سبق يظهر لنا الدور التكاملي لكلٍ من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة.

## ٢-١-٣ قدرات المقدرة الاستيعابية

حدّد (Cohen & Levinthal, 1990) المقدرة الاستيعابية كمقدرة تسهّل تراكم المعرفة واستخدامها فيما بعد، وقدّم نموذجاً للمقدرة الاستيعابية مكوّناً من ثلاث مقدرات (المقدرة على اكتساب المعرفة الخارجية، المقدرة على استيعاب المعرفة الخارجية، المقدرة على استغلال المعرفة الخارجية)، واستناداً إلى هذا النموذج وسّع (Zahra & George, 2002) مفهوم المقدرة الاستيعابية وقدّم نموذجاً مكوّناً من أربع مقدرات (المقدرة على اكتساب المعرفة الخارجية، المقدرة على استيعاب المعرفة الخارجية، المقدرة على تحويل المعرفة الخارجية، المقدرة على استغلال المعرفة الخارجية)، وبرّر ذلك بأنّ استغلال المعرفة المكتسبة خارجياً يتطلب عادةً تحويل المحتوى إلى شكل قابل للاستخدام.

الشكل رقم (٢) قدرات المقدرة الاستيعابية



(Zerwas, 2014)

ويمكن وصف هذه المقدرات الأربعة وفقاً لنموذج (Zahra & George, 2002) كما يلي :

١-المقدرة على اكتساب المعرفة الخارجية: هي قدرة الشركة على تحديد واكتساب المعرفة المتعلقة بعمليات الشركة من مصادر المعرفة الخارجية ( cf. Flatten et al. 2011a, p. 100, cf. ) (Flatten et al. 2011b, p. 138, cf. Zahra & George 2002, p. 189)، وتعدّ المعرفة المسبقة شرطاً أساسياً في هذه العملية التي تؤثر إيجاباً على اكتساب المعرفة الخارجية.

٢-المقدرة على استيعاب المعرفة الخارجية: هي قدرة الشركة على تطوير إجراءات وعمليات تسمح بتحليل المعرفة الخارجية المكتسبة ومعالجتها وتفسيرها وفهمها، وكذلك تحليل المصادر الخارجية للمعرفة (Flatten et al. 2011; Zahra & George, 2002)، ومن المهم بالنسبة للشركات أن تطوّر روتيناً جديداً لأن هذه الأعمال تؤثر على موقع البحث عن المعرفة في المستقبل.

٣-المقدرة على تحويل المعرفة الخارجية: قدرة الشركة على تطوير وتحسين الإجراءات الروتينية التي تسهّل الجمع بين المعارف الحالية والمعرفة الخارجية المكتسبة والمستوعبة للاستخدام في المستقبل (Flatten et al. 2011; Zahra & George, 2002)، وتتمثل قدرة الشركة على التحويل بأنها قدرة الشركات على الاعتراف بمجموعتين من المعلومات غير المتجانسة، ومن ثم دمجها للوصول إلى مخطط جديد من المعرفة (Zahra & George,2002).

٤-المقدرة على استغلال المعرفة الخارجية: قدرة الشركة على صقل وتوسيع العمليات الروتينية والكفاءات والتكنولوجيات القائمة والاستفادة منها، أو إنشاء أساليب جديدة وذلك من خلال دمج المعرفة الخارجية المكتسبة والمحوّلة في عمليات الشركة الخاصة ( Flatten et al. 2011; Zahra & George, 2002)، كما يشير استغلال المعرفة إلى قدرة الشركة على خلق شيء جديد عن طريق جمع المعارف المتغيرة وإدماجها في عملياتها.

## ٢-١-٤ مراجعة المقدرة الاستيعابية في الأدبيات

وضع ( Cohen & Levinthal,1990 ) البحث والتطوير في مركز عمليات الابتكار في المنظمات، واعتبرا أنّ التعلّم والابتكار هما وجهان للبحث والتطوير، ونتيجة لذلك ناقشا المقدرة



الاستيعابية في الأدبيات المتعلقة بالتعلم والابتكار، ثم تبين لدى (Zahra & George,2002) أن المقدرة الاستيعابية مستتيرة ومرتبطة بنظريات أخرى بالإضافة إلى التعلم والابتكار، حيث بينا أن المقدرة الاستيعابية هي مقدرة ديناميكية تؤثر في الميزة التنافسية للشركة، وبذلك تمت مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات المقدرة الديناميكية.

واستناداً إلى ذلك فإنَّ المقدرة الاستيعابية -باعتبارها مقدرة ديناميكية- يمكن تغييرها عند إعادة تحديد أصول الشركة المستندة إلى المعرفة، ونشرها من خلال الإجراءات الإدارية. لذلك تمت مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات الرؤية المستندة إلى المعرفة، وكذلك مناقشتها في أدبيات الإدراك الإداري، ومع توسع التفسير النظري لبناء المقدرة الاستيعابية فقد افترض أن المقدرة الديناميكية تؤثر في خلق الكفاءات التنظيمية، وتوفر للشركات المرونة الاستراتيجية والابتكار والأداء كمصادر للميزة التنافسية. وهذا يدعم دور التعلم والابتكار، ويبرر مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات التطور المشترك.

وباختصار نُصنّف المقدرة الاستيعابية في الأدبيات وفقاً لما يلي:

١-التعلم (Learning) : ( Lane, Salk & Lyles 2001, Lane et ) : (Cohen & Levinthal 1989, Reagans & McEvily 2003, al. 2001).

٢-الابتكار (Innovation) : ( Feinberg & Gupta 2004, ) : (Cohen & Levinthal 1989, Rothaermel & Alexandre 2009, Benson & Ziedonis 2009).

٣-مقدرة ديناميكية (dynamic capabilities) : ( Zahra & George ) : (Cohen & Levinthal 1990, Jansen et al. 2005, Lichtenthaler 2009, 2002).

٤-الرؤية المستندة إلى المعرفة (the knowledge-based view) : ( Kogut & Zander 1992, ) : (Grant's 1996a, Grant 1996b, Matusik & Heeley 2005).

٥-الإدراك الإداري (managerial cognition) : ( Bettis & ) : (Pralhad & Bettis 1986, Minbaeva et al. 2003, Lenox & King 2004, Prahalad 1995).

٦-التطور المشترك (coevolution): (Cohen & Levinthal 1994, Lewin & Volberda 1999, ) (Van den Bosch, Volberda & De Boer 1999, Volberda & Lewin 2003).

وسنستعرض مراجعة للمقدرة الاستيعابية وفقاً لكل من الأدبيات السابقة :

١ - التعلم : وجدت المقدرة الاستيعابية في أدبيات التعلم التنظيمي وذلك في عام ١٩٨٠م، حيث تمت مناقشة دور عمليات البحث والتطوير في التعلم التنظيمي، وكذلك في الأداء التنظيمي (Fiol and Lyles ,1985; Levitt and March, 1988)؛ حيث لوحظ أنّ أبعاد التعلم التنظيمي مثل البيئة المحيطة ومجموعات الاتصال تؤثر على مستوى المقدرة الاستيعابية في المنظمة، وتعتمد الحجة الأساسية لهذا التيار أنّ المقدرة الاستيعابية تعتمد بشكل كبير على المعرفة السابقة الموجودة في المنظمة واستثمارات المنظمة في البحث والتطوير، وأنّ المقدرة الاستيعابية تتصف بخاصية المعرفة التراكمية (Reagans and McEvily , 2003)، وبالتالي فإنّ إمكانيات التعلم لدى المنظمة يتم تحديدها من قبل المعرفة السابقة ذات الصلة؛ لأنه كلما زادت معرفة الأفراد بالمعرفة السابقة ذات الصلة فإنّ احتمالية اكتسابهم المعرفة الجديدة الخارجية تزداد.

أي يحدث أفضل تأثير ممكن للتعلم والمعرفة عند وجود مستوى عالٍ من المعرفة السابقة ذات الصلة، وفيما يتعلق بتحويل واستغلال المعرفة الخارجية من وجهة نظر التعلم التنظيمي من المهم زيادة توليد المعرفة الجديدة في نطاقات قريبة من مجال المعرفة السابقة؛ أي لا بد لتحويل المعرفة واستغلالها أن يحدث الاسترجاع اللاحق للمعرفة الموجودة بطريقة مكثّفة ومتكررة.

٢-الابتكار: بدءاً من النتائج التي توصل إليها (Cohen & Levinthal,1990) فإنّ الشركات لا تستثمر فقط في البحث والتطوير في السعي إلى عمليات جديدة وابتكار المنتجات، بل أيضاً للحفاظ على قدرتها الاستيعابية وتطويرها، ولاستيعاب المعرفة الخارجية وتحويلها واستغلالها، وأيضاً لا تستهدف الشركات توليد الابتكار فحسب، بل أيضاً تستهدف توليد مزايا تنافسية طويلة الأجل.

كما يربط ( Cohen & Levinthal, 1990 ) المقدرة الاستيعابية بقوة بكل من عمليات الابتكار وابتكار المنتجات، حيث يجب على المنظمات أن تستجيب لعمليات الابتكار الضرورية للمنتجات، وأن تتحوّل بشكل متزايد من نموذج تقليدي للابتكار ( الابتكار المغلق ) إلى نموذج مفتوح للابتكار (الابتكار المفتوح)، وهذا ما يبرّر مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات الابتكار .

في نموذج الابتكار المغلق تقوم المنظمات بتوليد معارفها وأفكارها الخاصة وتطويرها، أما في نموذج الابتكار المفتوح فالأفكار تتدفّق إلى داخل المنظمات وخارجها، لأنّ الحدود التنظيمية للابتكار مرنة (Morris, Kuratko and Covin, 2008).

في حين أنّ مصطلح "الابتكار المفتوح" قد وصفه Chesbrough بأنه نقلة نوعية، بينما وصف الابتكار المغلق بأنّه اعتماد المنظمة على الذات من حيث خلق المعرفة وتعريفها بالسوق على شكل منتجات وخدمات جديدة (Chesbrough, 2006) .

كما يمكن النظر إلى الابتكار المفتوح على أنه الاستخدام الهادف للمعرفة المتدفقة لتسريع الابتكار الداخلي، وتوسيع الأسواق للاستخدام الخارجي للابتكار ( Chesbrough; Vanhaverbeke , 2008 ).

وقد تم تعريف الابتكار المفتوح أيضاً بأنه "نموذج يفترض أن تستطيع المنظمات استخدام الأفكار الخارجية وكذلك الأفكار الداخلية، والمسارات الخارجية والداخلية للسوق، وبذلك تستطيع المنظمات زيادة التطور التكنولوجي فيها " (Chesbrough, 2006).

ويطلق على هذا النموذج سابق الذكر واستناداً إلى ما سبق تسمية "الابتكار المفتوح" نظراً لوجود العديد من الطرق لتدفق الأفكار إلى عمليات المنظمة، والعديد من الطرق لتدفقها إلى السوق أي إلى الخارج.

وضع ( Gassmann, 2006 ) مجموعة من المبررات التي تفرض على الشركات اتباع منهج الابتكار المفتوح، منها أنّ استيراد أفكار جديدة هو وسيلة جيدة لمضاعفة اللبنة الأساسية للابتكار، مما يعني أنّ المنظمات يمكن أن تقدّم مخرجات أفضل من خلال الوصول إلى

مدخلات خارجية، كما برر ذلك أن تصدير الأفكار هو وسيلة جيدة لجمع الأموال، وهذا يعني أن أفكار الشركة يمكن أن تكون لها قيمة سوقية قابلة للاستغلال من خلال بيعها وترخيصها إلى شركات أخرى وغير ذلك، كما أن الأفكار الصادرة من المنظمة يمكن اعتبارها طريقة لقياس القيمة الحقيقية للابتكار، وللتحقق من فعالية استثمارات الشركة في عمليات الابتكار، أي إن عروض بيع الأفكار المطورة داخلياً إلى الأسواق الخارجية يمكن أن تكون اختباراً للقيمة السوقية الحقيقية لهذه الأفكار.

إن المشكلة الأساسية في الابتكار لا تكمن في إيجاد المزيد من الأفكار الجديدة بل في قدرة المنظمة على إنشاء طريقة لإدارة منظمة مفتوحة لاستكشاف أفكار جديدة، وأن تكون على استعداد لدعم هذه المنظمة بالموارد والمواهب المناسبة (Denning, 2005)، وهذه مشكلة مهمة للغاية فيما يتعلق بقدرات التحويل والاستغلال.

٣- مقدره ديناميكية : يتم تعريف المقدره الديناميكية بأنها قدرة الشركة على دمج الكفاءات الداخلية والخارجية، وبنائها، وإعادة تكوينها؛ لمعالجة التغييرات البيئية السريعة، لذلك يمكن اعتبارها نهجاً تكاملياً لفهم مصادر جديدة للميزة التنافسية (Teece et al. 1997). ويؤكد (Cohen & Levinthal, 1990) بأن الحفاظ على المقدره الاستيعابية مع مرور الوقت يتطلب استثمارات في القدرة الديناميكية، وقد عرّف سابقاً (Zahra & George, 2002) القدرة الاستيعابية بأنها "مجموعة من العمليات التنظيمية والعمليات التي تحصل من خلالها الشركات على اكتساب المعرفة، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها لإنتاج قدرة ديناميكية"، وبالتالي فإنهما يقومان المقدره الاستيعابية من منظور مقدره ديناميكية، وقد برّر ذلك بأن المقدره الاستيعابية هي مجموعة من أربع مقدرات مجتمعة في المقدره الاستيعابية المحتملة والمقدره الاستيعابية المدركة، ووجدا أنّ الآليات التنظيمية المرتبطة بقدرات التنسيق (الوظائف المتكاملة، والمشاركة في صنع القرار، التدوير الوظيفي) تعزز في المقام الأول المقدره الاستيعابية المحتملة في المنظمة، وأنّ الآليات التنظيمية المرتبطة بقدرات التنشئة الاجتماعية تعزز في المقام الأول المقدره الاستيعابية المدركة في المنظمة (Jansen et al. 2005).

ويرى هذا التيار أنّ القدرات الديناميكية لا مفرّ منها بالنسبة للمقدرة الاستيعابية لأنها تشكل قدرة الشركة على دمج الاختصاصات وبنائها وإعادة صياغتها، حيث تمكّن هذه الكفاءات الشركات من تطوير إجراءات وعمليات تسمح لها بتحليل المعرفة المكتسبة من المصادر الخارجية، من أجل تطوير الإجراءات الروتينية وتحسينها، والتي تسهّل الجمع بين المعرفة القائمة والمعرفة المكتسبة، وكذلك الاستفادة من الروتين والكفاءات والتكنولوجيات القائمة أو إنشاء طرق جديدة من خلال دمج المعرفة المكتسبة وتحويلها في عمليات الشركة الخاصة بها .

#### ٤- الرؤية المستندة إلى المعرفة:

إنّ أدبيات الرؤية المستندة إلى المعرفة تستند إلى أنّ المعرفة هي أهم مورد استراتيجي للمنظمة والعامل الرئيس للميزة التنافسية، وإنّ هذا المنظور هو امتداد وتوسّع لأدبيات الرؤية المستندة إلى المصادر (De Carolis, 2002) حيث تعتبر أنّ المعرفة هي من أهم المصادر الاستراتيجية للمنظمة، وتعرّف الرؤية المستندة إلى المصادر بأنها إطار عمل إداري يُستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية مع إمكانية تقديم ميزة تنافسية لشركة ما، حيث يمكن استغلال هذه الموارد من قبل الشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تؤثر وجهة النظر هذه بقوة على أهمية بناء المقدرة الاستيعابية لأنّ المقدرة الاستيعابية هي المفتاح لتطوير قاعدة المعرفة للشركة وزيادتها، كما أن المقدرة الاستيعابية تتطوي على الأفراد والمجموعات وعلى المستويات التنظيمية، حيث يشارك الأفراد في جوانب تبادل المعرفة على المستوى التنظيمي، وإنّ هذه العملية مهمة لخلق فهم مشترك للمعرفة على مستوى الشركة (Grant 1996b, Matusik and Heeley, 2005)، وإنّ مخزونات المعرفة وتدفق المعرفة هي هياكل مرتبطة بالاعتراف بالمعارف الجديدة واستيعابها واستخدامها (Foss, 2006).

استخدم عدد من الباحثين مفهوم "مخزون المعرفة" ومقياسه للوصول إلى مستوى المقدرة الاستيعابية في المنظمة، فعلى سبيل المثال يفحص (Nicholls-Nixon, 1993) المقدرة الاستيعابية في صناعة المستحضرات الصيدلانية باستخدام عدد براءات الاختراع، وعدد

المنتجات الجديدة كمقاييس للمقدرة الاستيعابية، كما تمّ التّبين أنّ المنظمات التي لديها تحالفات أكثر يكون لديها مستوى أعلى للمقدرة الاستيعابية من المنظمات التي تمتلك تحالفات أقلّ ويقترح كل من (Rosenkopf and Almeida, 2003) أنّ الشركات التي تملك تحالفات في سياقات مختلفة غير متقاربة هي أكثر فرصة في الحصول على معرفة جديدة ونوعية، وقد استند إلى ما سبق رواد هذا التيار في تبرير مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات الرؤية المستندة إلى المعرفة.

٥- الإدراك الإداري : حيث إنّ المديرين يرون الأشياء من خلال عدساتهم المعرفية الخاصة بهم، كما أنّ المديرين الذين يتمتعون بالمنطق والإدراك الإداري يعملون على خفض مستوى التعقيد الذي يواجهونه في المنظمة من خلال تطوير الخرائط الذهنية التي تؤدي إلى منطق إداري مهيم في المنظمة (Pralhad and Bettis, 1986; Bettis and Prahalad 1995).

وإنّ هذا المنطق الإداري يتطور مع مرور الوقت مما يؤثر ذلك بشكل مباشر على العمليات التنظيمية (Dijksterhuis et al. 1999) وبشكل غير مباشر على مستويات المقدرة الاستيعابية في المنظمة (Van den Bosch et al. 1999).

وهذا يتوافق مع كلّ من (Van den Bosch and Van Wijk, 2001) بالاعتراف بالأثر القوي للمديرين على عمليات المعرفة في المنظمات، وهذا ما يبرّر مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات الإدراك الإداري.

فعلى سبيل المثال يحدّد المديرون الذين يطبقون منطقاً إدارياً تقليدياً الأشكال التنظيمية الوظيفية التقليدية، ولا ينظرون إلى البيئة كمصدر للمعرفة القيمة، وبالتالي عدم استيعابها واستغلالها بالشكل السليم (Van den Bosch et al, 1999). وفي مثل هذا المنطق الإداري يصور المديرون المنظمات على أنّها أدوات مُصمّمة لتحقيق نهايات مسبقة، وبالتالي يتجاهلون الاضطرابات والفرص التي تفرضها البيئة (Scott, 2005). وبالتالي فإنّ هؤلاء المديرين سيحدّون بشكل كبير من مستوى المقدرة الاستيعابية في المنظمة.

أكد ( Lenox & King, 2004 ) على دور المديرين في التأثير على المقدرة الاستيعابية للمنظمة، وذلك من خلال توفير المعلومات إلى الأفراد ولكن ترتبط فعالية هذا الإجراء بمدى تقبل الأفراد للمعرفة، وكذلك على دوافعهم لاستيعاب المعرفة الخارجية، كما أكد (Minbaeva, 2003) على ذلك، حيث شدّد على أهمية قدرة الأفراد في التعلم وكسب المهارات.

٦- التطور المشترك : يشير التطور المشترك إلى التطور المتزامن للمنظمات مع بيئاتها ( Baum & Singh, 1994 )، وقد تمّ تعريف المفهوم لأول مرة في مجال علم الأحياء، وتطبيقه لاحقاً على الظواهر التنظيمية.

يخطئ المديرين إذا كانوا يعتقدون أنه في مواجهة التقنيات الناشئة يتم حل حالة عدم اليقين بشكل أفضل، من خلال الانتظار بشكل سلبي للحصول على إشارات أوضح من البيئة، حتى وإن كانت الشركة تؤمن بأنها هي الوحيدة القادرة على استغلال التكنولوجيا الجديدة، بل إنه يجب عليها الاستثمار في المقدرة الاستيعابية المطلوبة ( Cohen & Levinthal, 1990 )، وبالمقابل يمكن للمنظمات الاستفادة من الاستثمار في مقدراتها الاستيعابية لاستباق التغييرات البيئية والتعامل معها بشكل أفضل، حيث إنّ المقدرة الاستيعابية لا تمكّن الشركات من استغلال المعرفة الخارجية فحسب ولكن أيضاً بالتنبؤ بدقة أكبر بطبيعة التقدم التكنولوجي المستقبلي، حيث افترض (Long & Carroll, 1999) "أن المنظمات تعمل للوصول لتكيفات استراتيجية وتنظيمية تتطابق مع التغييرات الحاصلة في البيئة".

كما اقترح ( Cohen & Levinthal, 1990 ) أن الشركات ذات المستوى الأعلى من المقدرة الاستيعابية تميل إلى أن تكون أكثر استباقية، وبالتالي فهي أفضل في توقع التطورات التنظيمية المطلوبة، حيث إنّ سلوك المنظمة الاستباقي مهم جداً في البيئات المضطربة للقدرة على مواجهتها. وقد أظهرت مجموعة من الدراسات ( Huygens, Baden-Fuller, van den Bosch & Volberda , 2001 ) أنّ المنظمات يمكن أن تزيد من مقدراتها الاستيعابية لا عن طريق المعرفة فحسب ولكن أيضاً عن طريق التغيير التنظيمي بشكل معتمد ومدروس، وهذا ما يبرر مناقشة المقدرة الاستيعابية في أدبيات التطور المشترك.

أي من وجهة نظر هذا التيار فإنّ التكيفات الاستراتيجية والتنظيمية التي تقوم بها المنظمة من الأمور المهمة للغاية بالنسبة للمقدرة الاستيعابية، فعلى سبيل المثال إنّ عمليات استيعاب المعرفة وتحويلها واستغلالها يجب أن تتطور مع التغيرات في البيئة؛ لأنّ المقدرة الاستيعابية تتحول مع التغيرات الحاصلة في البيئة. وتعتبر هذه المقدرة الاستيعابية مهمة للغاية بالنسبة للميزة التنافسية؛ لأنها تمكّن الشركات من التنبؤ بشكل أكثر دقة بطابع التقدم التكنولوجي المستقبلي، ومن المهم جداً بالنسبة للشركات -كما ذكر سابقاً- عدم الانتظار بشكل سلبي للحصول على إشارات أوضح من البيئة، بل يجب عليها اكتساب المعرفة الضرورية المقابلة لاحتياجات التقدم التكنولوجي في المستقبل (Volberda & Lewin, 2003).

وتلخيصاً لما سبق تشير نتائج مراجعة الأدبيات التي صنفت المقدرة الاستيعابية إلى أن الأدبيات كلّها ركزت على دور مهمّ في المنظمة؛ وهو قدرتها على اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها وتحويلها واستغلالها، حيث إنّ زيادة التعلّم يوسّع قاعدة المعرفة لدى الشركة وبالتالي مقدرتها الاستيعابية، وبالتالي يجب على الشركات تطوير قدراتها في التعلّم لتتمكّن من اكتساب المعرفة الخارجية. وإنّ كلّاً من التعلّم التنظيمي والمقدرة الاستيعابية أمران حاسمان للنجاح في تنفيذ مبادئ الابتكار المنفتح؛ لأنّ نجاح الابتكار المنفتح يتمّ تحديده من خلال المقدرة الاستيعابية.

حيث إنّ كلما ارتفع مستوى المقدرة الاستيعابية زادت القدرة على التعرّف على قيمة المعرفة الخارجية؛ لاستيعابها وتطبيقها في الأغراض التجارية والوصول للمخرجات الابتكارية. كما يمكن للإدراك الإداري أن يؤثر في المقدرة الاستيعابية حيث يمكن للمديرين الحدّ من التعقيد باستخدام الخرائط الذهنية، ولكن على الجانب الآخر فإنّ فهم المعرفة الخارجية من خلال الخرائط الذهنية من غير تطويرها يمكن أن يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمعرفة قيّمة، ممّا قد يقلّل من قاعدة المعرفة، وبالتالي يقلّل من مستوى المقدرة الاستيعابية، وأتباعاً لأدبيات المعرفة القائمة على الرؤية فإنّ الشركات ترغب بشدة في المعرفة الخارجية لاستكمال قواعد المعرفة القائمة، ويجب تجنّب هذه الخسارة من المعرفة؛ لأنّ المعرفة هي الأكثر أهمية من الناحية الاستراتيجية لموارد



الشركة. كما يجب على المنظمات الانتباه إلى البيئات سريعة التغيير، والعمل على التطويرات التنظيمية المطلوبة والاستثمار في القدرة الديناميكية التي تعكس المقدرة الاستيعابية .

ولا بدّ من الإشارة إلى أنّه في بحثنا الحاليّ تم الاعتماد على نموذج ( Zahra & George,2002) الذي سلّط الضوء -كما ذكرنا سابقاً- على المقدرة الاستيعابية كمقدرة ديناميكية فيما يتعلّق بخلق المعرفة واستخدامها.

## ٢-١-٥ مستويات المقدرة الاستيعابية

صُنِفَت مستويات المقدرة الاستيعابية إلى خمس مستويات كالتالي:

- على مستوى الأفراد: المنظمات تتعلّم من خلال الأفراد، لأنها العوامل الأساسية للتعلّم والتغيير. حيث تنبثق الأفكار وتصورات الأفكار من الأفراد، وليس من المنظمات نفسها (Cohen and Levinthal, 1996; Deng, Doll, 2008).
- على مستوى المجموعة: إنّ الأنظمة الفرعية أو الأقسام تكون على شكل وحدات مستقلة ومفتوحة وديناميكية فيما بينها، ممّا يساهم في دعم ممارسات المقدرة الاستيعابية (Schleimer and Pedersen, 2013; Fabrizio, 2009).
- على مستوى المنظمة: هذا المستوى يغطّي المنظمة بأكملها، بما في ذلك الأفراد والمجموعات والإدارات والمنظمات والمؤسسات التي بداخل المنظمة (Cohen and Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005).
- على مستوى مجموعة من المنظمات: ويتم الحصول على المعرفة عن طريق توظيف موظفين جدد، أو من خلال التحالفات، حيث يمكن نقل هذه المعرفة ضمناً، مما يدفع المنظمة إلى بذل المزيد من الجهود في هذا التيار (Schmidt, 2010; Liu, Ke, Wei, and Hua 2013; Enkel & Heil, 2014; Nieto and Quevedo, 2005).

- على مستوى الوطن: هذا التحليل يتجاوز الشركة، حيث يمكن أن يستفيد إقليم واحد من معرفة الإقليم الآخر، أو قطاع من قطاع آخر ( Criscuolo and Narula, 2008; Kostopoulos et al., 2011; Castellacci and Natera, 2013).

## ٢-١-٦ العوامل المؤثرة في المقدرة الاستيعابية

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المقدرة الاستيعابية إلى قسمين: (عوامل خارجية وعوامل داخلية):

### • العوامل الداخلية :

العوامل الداخلية هي العمليات والأنشطة والإجراءات التي تتحكم بها المنظمة، والتي تتمثل في جوانب عديدة مثل الاستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا والثقافة والأفراد. ويمكن وصف العوامل الداخلية كما يلي:

١- الاستثمار في البحث والتطوير: كلما زاد عدد أنشطة البحث والتطوير زادت قدرات الموظفين على اكتساب المعرفة الخارجية واستغلالها ( Cohen & Levinthal, 1990; Murovec & Prodan, 2009).

٢- مستوى المعرفة الموجود في الشركة: يشغل مستوى المعرفة الحالي في المنظمة مثل التعليم والخبرة والتدريب والبراعة المتاحة داخل المنظمة دوراً مهماً، حيث إنّ المقدرة الاستيعابية هي نتيجة للطبيعة التراكمية للمعرفة ( Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Lane et al, 2006; Fosfuri & Tribo, 2008).

٣- القدرات الجماعية أو العلاقات:

والتي تُقسم إلى ثلاث قدرات كما يلي: ( van den Bosch, Volberda, and De Boer, 1999; Jansen et al, 2005).

- i. قدرات النظام: الإجراءات أو السياسات أو الإجراءات الروتينية التنظيمية في المنظمة جميعها عوامل تؤثر في المقدرة الاستيعابية.
  - ii. قدرات التنسيق: أي التنسيق داخل كل مجال من مجالات عمل المنظمة، وذلك بسبب طبيعة المعرفة التكميلية المتراكمة، وبالتالي تشجيع التعلّم الاستكشافي وتحفيز الابتكار.
  - iii. قدرات التنشئة الاجتماعية: تشير إلى قدرة الشركة على خلق إيديولوجية مشتركة تشجع التعاون بين أعضائها.
- ٤-تنوع المعرفة في الشركة: حيث يعكس ذلك وجهات نظر مختلفة لمعالجة المعرفة الخارجية المكتسبة حديثاً، والتي تسهم في تحالفات جديدة، وتشجع الابتكار في المنظمة (Cohen & Levinthal, 1990 ; Lane & Lubatkin,1998).
- ٥-ثقافة الابتكار: يشير إلى التوجّه الإيجابي للموظفين نحو التغيير باعتباره أمراً طبيعياً ومرغوباً فيه، وهذا يسمح للأفراد أن يسألوا أنفسهم بشكل دائم حول طرقهم الخاصة لتحسين الأداء وحل المشكلات وتقديم الاقتراحات، وذلك سوف يسهم في ارتفاع مستوى الابتكار والتعلّم، مما يؤدي إلى تحسين في المقدرة الاستيعابية ( Zahra & George, 2002; Lane et al., 2006).
- ٦-التوجّه الاستراتيجي: تتأثر قدرات التعلّم بالموقع الاستراتيجي للمؤسسة لمستوى معين، حيث إنّ الاستراتيجيات المرسومة يمكن أن تقود المنظمة لمستويات أفضل على صعيد المعرفة (Cohen & Levinthal, 1990; Van den Bosch et al,1999; Lane et al,2006).

#### • العوامل الخارجية :

تشير العوامل الخارجية إلى التفاعل بين الوكلاء والبيئة من حيث تبادل المعارف والمعلومات، حيث تؤدي هذه المعارف والمعلومات إلى توليد إمكانات جديدة تعزز المقدرة الاستيعابية للشركة. وعلى الرغم من أن العوامل الخارجية ضرورية، فإنّها قد تعتبر غير

كافية لخلق المقدرة الاستيعابية في الشركة، وبعبارة أخرى فإنها عوامل حاسمة، ولكن لا تقتصر على تطوير هذه المقدرة، ويمكن وصف العوامل الخارجية كما يلي:

١- الاضطرابات البيئية: تشير إلى قدرة الشركة على التكيف مع البيئة والتغيرات الحاصلة فيها، مثل: تفضيلات المستهلكين، والمستهلكين الجدد، والمنتجات الجديدة، والحصة السوقية، والتكنولوجيا، والسياسات، واللوائح؛ حيث إنّ هذه الاضطرابات تولّد تهديدات داخل البيئة. وبالتالي على المنظمات المشاركة في هذه البيئات الاستمرار في الحصول على مزايا تنافسية عن طريق كسب المعارف الخارجية الجديدة، واستغلالها لمواجهة هذه الاضطرابات (Van de Bosch et al,1999; Welsch & Stoica, 2003).

٢- الفرص التكنولوجية: إحدى أصعد نموّ المنظمات هي مدى توافر الفرص التكنولوجية، ومدى قدرة المنظمة على استغلالها وتطوير نفسها، وبالتالي فإنّ المنظمات بحاجة لجهود في البحث والتطوير ورفع قدرتها الاستيعابية لاستغلال الفرص التكنولوجية المتاحة (Cohen y Levinthal, 1990; Nieto y Quevedo, 2005; Lichtenthaler, 2009).

٣- المعرفة الخارجية المتاحة: أي كتلة المعرفة التي تأتي من جهود محددة من الشركات، حيث لا تكون هذه المعرفة مملوكة للشركة حصراً وإنما تصبح معرفة عامة، ويمكن للمنظمات الوصول إليها ومن دون تكلفة إضافية لاستخدامها، ويعتمد هذا العامل على مدى توافر براءات الاختراع في هذا المجال (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Nieto & Quevedo 2005; Jansen et al, 2005; Kostopoulos et al, 2011).

٤- التنوع الثقافي: يقود التنوع الثقافي إلى تحديات مختلفة لأنه يشمل الاختلافات الثقافية من حيث القيم والمعتقدات واللغات والممارسات التجارية.

وقد أشار العديد من المؤلفين، بما في ذلك (Lane and Lubatkin, 1998) إلى أنّ أوجه التشابه بين الشركتين من حيث القدرات، والتنظيم الهيكلي، والممارسات سوف يسهّل إلى حدّ كبير نقل المعرفة بينها. أي كلما زادت الاختلافات الثقافية بين المنظمات التي تسعى لتبادل

المعرفة بينها زادت الصعوبات التي تواجهها المقدرة الاستيعابية، والعكس صحيح، فكلما قلَّت الاختلافات بين المنظمات التي تسعى لتبادل المعرفة بينها قلَّت الصعوبات التي تواجه تعزيز مستوى المقدرة الاستيعابية ورفعها في هذه المنظمات، وهذا أمر منطقيّ حيث إنّ الثقافة تلعب دوراً مهماً في عملية التواصل (Lane y Lubatkin, 1998; Lane et al, 2001).

٥- التنوع الجغرافي: هذا العامل يمثّل تحدياً آخر للمنظمات؛ حيث إنّ هناك بعض أشكال المعرفة التي تتطلب التواصل اللفظي والتفاعل وجهاً لوجه، ممّا قد يؤدي إلى تكاليف تترتب على عاتق المنظمة في حال كانت هذه المنظمات متباعدة جغرافياً، بصياغة أخرى كلما زاد البعد الجغرافي بين المنظمات التي تسعى لتبادل المعرفة بينها زادت الصعوبات التي تواجه تعزيز المقدرة الاستيعابية، والعكس صحيح فكلّما قلَّ البعد الجغرافي بين المنظمات التي تسعى لتبادل المعرفة بينها قلَّت الصعوبات التي تواجه تعزيز المقدرة الاستيعابية (Szulanski, 1996).

٦- مدى توافر مصادر المعرفة الخارجية: إنّ مصادر المعرفة الخارجية مثل الاستحواد والاندماج والمشاريع المشتركة والعلاقات بين المنظمات تمكّن المنظمات من اكتساب المعرفة الخارجية بسهولة أكبر (Zahra & George, 2002)، وبالتالي رفع مقدرتها الاستيعابية، ولكن يعود نجاح ذلك إلى مدى قدرة المنظمة في اكتساب المعرفة الخارجية بالشكل الصحيح (Zahra & George, 2002; Lane & Lubatkin, 1998; Arbussá & Coenders, 2007; Fosfuri & Tribo, 2008; Murovec & Prodan, 2009; Escribano et al., 2009).

ولا بدّ من الإشارة إلى مصادر المعرفة الخارجية، حيث تشمل مصادر المعرفة الخارجية الاستحواد (Chaudhuri & Tabrizi 1999)، والاتصالات مع الجهات الخارجية (Higgins & Choi, 2000) والتفاعلات مع الموردين والعملاء (von Hippel, 2005)، وحجم علاقات المنظمة مع المنظمات الأخرى بما في ذلك من اتحادات ومشاريع مشتركة وتحالفات استراتيجية وأعمال مشتركة فيما يخص البحث والتطوير (Ding, et al. 2009) وبراءات الاختراع المتوافرة في المجال (Appleyard, 1996)، والحصول على تراخيص من جهات خارجية والاتفاقيات التعاقدية (Granstrand & Sjölander, 1990)، واستقطاب الموظفين من الجهات الخارجية (Gruenfeld, )

(Martorana & Elliott, 2000)، وإجراء التدريبات للموظفين من قبل جهات تدريب خارجية وحضور المؤتمرات التي تخص مجال عمل المنظمة (Thompson, et al. 2000).

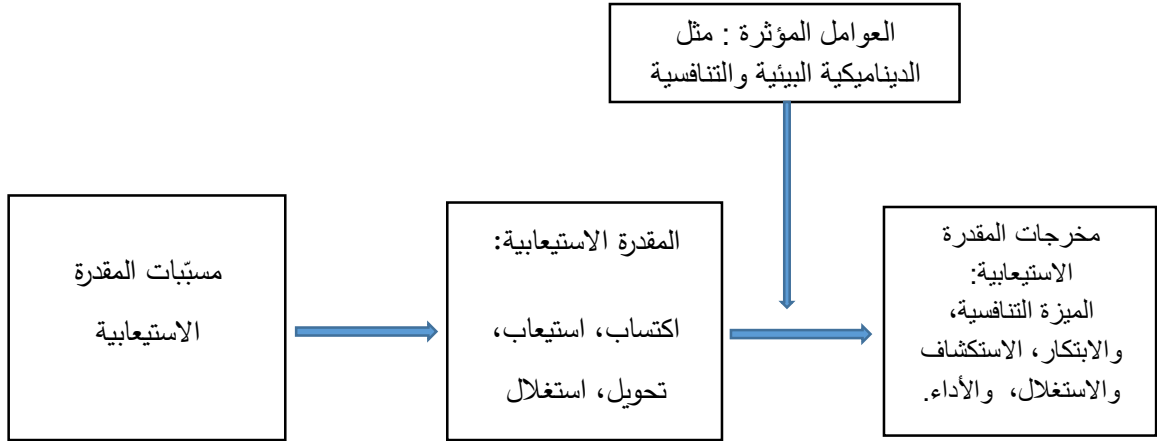
٧- موقع المنظمة في شبكة المعرفة: ويشير هذا العامل إلى تحركات الشركة، والكيانات الخارجية داخل سلسلة القيمة، بما في ذلك الموردين والعملاء والمنافسين والجامعات والمعاهد والوكالات الاستشارية وغيرها من الكيانات. ومن الضروري أيضاً النظر والاهتمام بالشركات الفرعية والمجتمعات والمؤسسات الموجودة في مناطق جغرافية معينة تعمل فيها هذه الكيانات بشكل مستقل، ولها تدفقات معرفة (Nonaka et al, 1995).

## ٢-١-٧ إطار تكاملي للمقدرة الاستيعابية

وفقاً لنموذج (Volberda,2010) الذي وضع إطاراً تكاملياً لشرح مفهوم المقدرة الاستيعابية، حيث يحدّد الإطار التالي مجالات البحث المشتركة من حيث:

- مسببات المقدرة الاستيعابية بمختلف المستويات (المسببات الإدارية، العوامل المسببة داخل المنظمة، العوامل المسببة ما بين المنظمات ، والمعرفة السابقة ذات الصلة)
- أبعاد المقدرة الاستيعابية (اكتساب المعرفة الخارجية، استيعاب المعرفة الخارجية، تحويل المعرفة الخارجية، استغلال المعرفة الخارجية).
- مخرجات المقدرة الاستيعابية (الميزة التنافسية، الابتكار، الاستكشاف والاستغلال، الأداء).
- العوامل التي تؤثر على المقدرة الاستيعابية.

الشكل رقم (٣)



إطار تكاملي للمقدرة الاستيعابية بحسب (Volberda,2010)

٢-١-٧-١ مسببات المقدرة الاستيعابية :

أ- المسببات الإداريّة Managerial antecedents :

حيث يمكن للإدارة والمديرين القدرة على إنشاء، أو توسيع، أو تعديل قاعدة موارد المعرفة في المنظمة، ومن الأمثلة على هذه القدرات والمهارات الإداريّة هي بنية الاتصالات في المنظمة، ووجود الخبرة وتوزيعها، والوظائف المتعددة، والتدوير الوظيفي. وكما ذكرنا سابقاً أيضاً للمنطق الإداري السائد في المنظمة دور في ذلك، وكذلك نُظْم الحوافز في المنظمة؛ حيث إنّها تلعب دوراً في عملية مشاركة المعرفة، فقد تحدثنا سابقاً عن الطبيعة التراكمية للمقدرة الاستيعابية، وكذلك ممارسات إدارة المعرفة تعتبر من المسببات الإداريّة حيث أشار Lane and (Lubatkin, 1998) إلى أنّ المقدرة الاستيعابية يمكن أن تتأثر بممارسات إدارة المعرفة أكثر من ممارسات الشركة في عمليات البحث والتطوير، وبرّر ذلك بالطبيعة التراكمية للمعرفة، وبأنّ المنظمة غير قادرة على اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها في حال أنّ المنظمة لا تمتلك مخزوناً من المعرفة السابقة ذات الصلة، كما ساهم (Van den Bosch et al. , 1999) في الأدبيات المتعلقة بالمقدرة الاستيعابية، وأشار إلى أنّ المقدرة الاستيعابية تتأثر بالبيئة التنافسية للشركة، ونتيجة لذلك فإن الشركات يجب أن تختار أشكالاً تنظيمية مختلفة من أجل تحسين

عملية تراكم المعرفة الموجودة فيها سابقاً، وقد أشار (Cohen & Levinthal, 1990) أن علاقة المقدرة الاستيعابية وإدارة المعرفة تتجلى في المقدرة على تحويل المعرفة الخارجية؛ حيث إن هذه العملية تتّصف بكونها تسهّل الجمع بين المعارف الحالية والمعرفة المكتسبة والمستوعبة الخارجية للاستعمال في المستقبل (cf. Flatten et al. 2011a. p. 100, cf. Zahra & George 2002, p. 190).

إنّ الباحثين في هذا المجال يتشاركون في خاصية مشتركة للمقدرة الاستيعابية وهي طبيعتها التراكمية؛ أي إنّ المعرفة السابقة تسمح باستيعاب المعرفة الخارجية الجديدة واستغلالها، لذلك فإنّ جميع الممارسات التي تهدف إلى تحسين التدفقات وتحديث مخزون المعرفة لدى الشركات تؤدي إلى تحسين في المقدرة الاستيعابية.

#### ب- العوامل المسببة داخل المنظمة Intraorganizational antecedents :

لا يمكن فصل قاعدة المعرفة الخاصة بالشركة عن الكيفية التي يتم تنظيمها، حيث إنّه يمكننا النظر إلى الشكل التنظيمي على أنه هيكل يقوم بمهام متعدّدة مرتبطة بالمعرفة، مثل التقييم، والاستيعاب، والاندماج، والاستفادة، وبناء المعرفة (Loasby, 1994).

كما يجب الإشارة إلى أهمية الاندماج الاجتماعي في تعزيز الدور التراكمي للمعرفة، وبالتالي تعزيز المقدرة الاستيعابية (Dhanaraj et al, 2004).

#### ج- العوامل المسببة ما بين المنظمات Interorganizational antecedents :

إن اكتساب المعرفة من مصادر خارجية والتعلّم من الشركاء هي أجزاء مهمة من العوامل المسببة للمقدرة الاستيعابية بين المنظمات؛ حيث إنّ التحالفات والاستحواذ والتعرّض لمصادر المعرفة الخارجية وكذلك أنظمة إدارة التحالف الاستراتيجي وشبكات نقل المعرفة ومستوى العلاقة بين الشركاء كلّها تلعب دوراً مهماً كمسببات للمقدرة الاستيعابية (Kale and Singh, 2007).



د-المعرفة السابقة ذات الصلة Prior related knowledge :

اعتبر ( Cohen & Levinthal,1990 ) أنّ المعرفة السابقة ذات الصلة هي من المسببات الأكثر أهمية بالنسبة للمقدرة الاستيعابية نظراً لطبيعة المقدرة الاستيعابية التراكمية، ولأن المعرفة السابقة تسمح باستيعاب المعرفة الجديدة، ومن المهم أن ترتبط بعض المعرفة السابقة ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة الجديدة لتسهيل استيعاب المعرفة الخارجية؛ حيث تمكّن المعرفة السابقة للشركة من إضافة قيمة إلى عوامل الإنتاج الواردة والتي تتمثل في المعرفة الخارجية، ورغم ذلك هناك الكثير من المنظمات التي تفشل في تخزين المعرفة واستردادها، ويقترح ( Lenox and King, ) 2004 أنه يجب توزيع المعرفة السابقة ذات الصلة في جميع أنحاء المنظمة ليكون لها أكبر تأثير ممكن على التطور المستقبلي للمقدرة الاستيعابية، كما يجب أن تصل المعرفة الخارجية التي تستوعبها المؤسسة إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب، إضافةً إلى تطبيق المعرفة السابقة ذات الصلة المخزّنة في المنظمة.

٢-١-٧-٢ مخرجات المقدرة الاستيعابية:

يُنظر إلى القدرة الاستيعابية على أنها تفسير للميزة التنافسية ( Cohen and Levinthal 1989, ) (1990)، الابتكار (Stock et al. 2001)، الاستكشاف والاستغلال (Lewin et al. 1999)، وكذلك أداء المنظمة (Lane et al. 2001, Tsai 2001).

على الرغم من أن معظم الدراسات ركّزت على النتائج الملموسة إلا أنّ للمقدرة الاستيعابية نتائج غير ملموسة أيضاً، مثل التعلّم بين المنظمات (Lane et al, 2001)، والبحث عن المعرفة (Shenkar and Li, 1999)، وعلاوةً على ذلك فقد أشار ( Cohen & Levinthal,1990 ) إلى أنّ المقدرة الاستيعابية تؤثر على وضع التوقعات ومستوى الطموح للمنظمة، مما يسمح للشركة بالتنبؤ بدقة أكبر بطبيعة التقدم التكنولوجي (Benson and Ziedonis, 2009).

كما يمكننا القول إنه كلما ارتفع مستوى المقدرة الاستيعابية في المنظمة زادت احتمالية أن تكون المنظمة سبّاقة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة، بغض النظر عن الأداء الحالي.

وإنّ المنظمات التي تركّز بشكل كبير على اكتساب المعرفة والاستيعاب قادرة على تجديد مخزونها من المعرفة باستمرار (Zahra and George, 2002; Lichtenthaler, 2009).

أمّا الشركات التي تركّز بشكل كبير على التحوّل والاستغلال فستحقّق منافع تتجلى على المدى القصير (Ahuja and Lampert, 2001; Jansen et al, 2005; Andriopoulos and Lewis, 2009).

أمّا بالنسبة لباقي مجالات الإطار التكاملي (أبعاد المقدرة الاستيعابية وكذلك العوامل المؤثرة على المقدرة الاستيعابية) فقد تحدثنا عنها مسبقاً.

## ٢-١-٩ علاقة المقدرة الاستيعابية مع المتغيرات الأخرى

تؤثر المقدرة الاستيعابية وتتأثر بمجموعة كبيرة من المتغيرات، فعلى صعيد الأداء تؤثر المقدرة الاستيعابية في الأداء الابتكاري بشكل إيجابي، كما تبين ذلك في مجموعة من الدراسات التي أوضحت أثر المقدرة الاستيعابية في الأداء منها دراسة (Liu, 2017) التي بينت أثر المقدرة الاستيعابية الإيجابي في الأداء الابتكاري، ولا يقتصر أثرها في الأداء الابتكاري وحسب بل يمتد ليؤثر في الأداء المالي؛ حيث أظهرت دراسة (Konstantinos, 2011) أثر المقدرة الاستيعابية الإيجابي المباشر في الأداء الابتكاري، والأثر الإيجابي غير المباشر في الأداء المالي الذي تم تحديده بكل من العائد على الأصول والعائد على المبيعات، وتبيّن الأثر الإيجابي غير المباشر للمقدرة الاستيعابية في كلّ منهما.

كما تؤثر المقدرة الاستيعابية في الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث أوضحت دراسة (Kale, 2018) التي اهتمت بدراسة أثر المقدرة الاستيعابية في الرشاقة الاستراتيجية والأداء أنّ المقدرة الاستيعابية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في الرشاقة الاستراتيجية والأداء، وعُرّفت الرشاقة الاستراتيجية بأنها

المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في أسواقها، ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها.

كما تتوسط المقدرة الاستيعابية أثر رأس المال الاجتماعي في الميزة التنافسية؛ حيث بينت دراسة (Chuang, 2016) أن المقدرة الاستيعابية تتوسط بشكل كلي أثر رأس المال الاجتماعي في الميزة التنافسية، حيث إن رأس المال الاجتماعي يساهم في رفع مستوى المقدرة الاستيعابية التي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر واحدة من مخرجات المقدرة الاستيعابية كما تحدثنا سابقاً.

كما تعدّل المقدرة الاستيعابية أثر التوجّه بالريادة في الأداء الدولي؛ حيث أوضحت دراسة (Hernandez-Perlines, 2018) الدور الإيجابي الذي تشغله المقدرة الاستيعابية كمتغيّر معدّل في العلاقة السابقة.

كما تتأثر المقدرة الاستيعابية بالالتزام التنظيمي في المنظمة؛ حيث أظهرت دراسة (Rafique, 2018) الأثر الإيجابي للالتزام التنظيمي في المقدرة الاستيعابية، إذ إنّ الأفراد في المنظمة ذوي الالتزام العالي يقبلون على المعرفة الخارجية المكتسبة، ويعملون على استغلالها وتطبيقها بما ينسجم مع الغايات التنظيمية.

كما يؤثر كل من نمط القيادة المتبع والتمكين في المقدرة الاستيعابية، فعلى سبيل المثال إنّ تمكين القائد في الفريق سيؤدي إلى تعزيز سلوكيات معيّنة في المنظمة؛ حيث إنّ القائد المتمكّن يكون مثلاً للمرؤوسين، وذلك من خلال ما يمارسه من سلوكيات تساعد في استيعاب المعرفة الخارجية واستغلالها، مما يدفع المرؤوسين إلى ممارسة السلوكيات نفسها، والتي بدورها تؤدي إلى رفع مستوى المقدرة الاستيعابية في المنظمة (Lee, 2014).

أمّا بالنسبة لتأثير نمط القيادة في المقدرة الاستيعابية فقد أوضحت دراسة (Ferreras, 2018) أنّ القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً في المقدرة الاستيعابية، ويُعزى السبب في ذلك أنّ هذا

النمط من القيادة يعمل على إنشاء سياق تنظيمي يدعم عمليات التعلم، مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي في المقدرة الاستيعابية.

كما تتأثر المقدرة الاستيعابية بشكل إيجابي بالطاقة التنظيمية (Alexiou et al., 2019)، والتي عُرِّفت بأنها التفاعل الحاصل بين الموارد العاطفية والمعرفية والسلوكية لأفراد العمل الذي يظهر على المستوى الجماعي في شكل مورد تنظيمي (Bruch and Ghoshal, 2003). حيث إنّه في الآونة الأخيرة ساهم علم النفس بشكل كبير في ربط الطاقة البشرية في النتائج التنظيمية في المنظمة من خلال مجموعة من النظريات التي لها آثار حيوية ضمنية أو صريحة، مثل نظريات الإرهاق لدى الموظفين وغيرها، ويُعزى هذا الأثر الإيجابي للطاقة التنظيمية في المقدرة الاستيعابية إلى العلاقة بين الطاقة والتعلم، وتصبح أكثر وضوحاً عندما نفكر في الجمع بين دور العواطف والإدراك والسلوك في عملية التعلم؛ حيث تؤثر العواطف على مراحل مهمة من عملية التعلم، مثل الاستعداد للتعلم، والبحث عن المعرفة، ومعالجة المعلومات الجديدة، والتصرف في إعادة إنتاج المعلومات والمعرفة (Scherer and Tran, 2003).

كما أنّ للهيكل التنظيمي أثراً في المقدرة الاستيعابية؛ حيث وصف (Alexiou, 2018) أثر الهيكل التنظيمي في المقدرة الاستيعابية مستنداً على بعدين هما: "المركزية والرسمية"؛ حيث إنّ الرسمية تشير إلى الدرجة التي تُحدّد بها علاقات العمل بموجب القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية (Fredrickson, 1986)، فقد اشتمل هذا الجانب على وجهتي نظر: فالأولى ترى أن الرسمية يمكن أن يكون لها تأثير سلبيّ على التعلم في المنظمات، مما يحدّ من المقدرة الاستيعابية (Vega-Jurado et al., 2008)؛ حيث تعتبر الرسمية نقيضة للمرونة مما تخلق بيئة مغلقة تقلل من المدخلات الإبداعية والتفاعل المعرفي المتبادل، مما يحدّ من القدرة على اكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها.

بينما انطلقت وجهة النظر الثانية بأن إضفاء الطابع الرسمي يمكن أن يسهّل إنشاء المعرفة واستخدامها، وذلك باعتبار الرسمية أداة تنظيمية (Organ and Greene, 1981)، وأيضاً في ظل ظروف معينة يمكن للرسمية أن تسهّل الإبداع أو الابتكار أو تبادل المعلومات؛ حيث إنّها يمكن

أن تقلل من غموض الأدوار، وتحسين التعاون وتسهيل الوصول إلى المعلومات الموجودة، وتحسين التنسيق، وتزويد المنظمة بمسارات اتصال فعّالة، فضلاً عن الفهم الأفضل لمجموعة المهام داخل الوحدات (Fiedler and Welpe, 2010)، وبالتالي يساعد ذلك على استيعاب المعرفة واستغلالها بكفاءة.

أما بالنسبة للمركزية فهي تعكس مركز السلطة، وإنّ الهيكل الذي يتمتع باللامركزية يسمح للأفراد بحرية الجمع بين الفكر والعمل، وكذلك خلق وجهات نظر جديدة، كما يعزز قدرة المنظمة على توليد المعارف الموجودة واستردادها وتطبيقها (Nonaka, 2000). كما ينتج عن الهيكل اللامركزي عادةً قنوات اتصال أوسع، وبالتالي تحسين تدفق المعلومات في الوقت المناسب (Sheremata, 2000)، كما يساعد في مشاركة عدد أكبر من الأفراد في عملية صنع القرار والتفكير الاستراتيجي، وبالتالي تمكين المنظمة من حصاد مجموعة واسعة من الأفكار، وتعزيز المعرفة والاستفادة منها.

بينما تميل الهياكل المركزية والآلية إلى زيادة متطلبات المعلومات، وتعيق استيعاب أنماط جديدة للعمل والتعلم (Galbraith, 2003؛ Morgan and Ramirez, 1984).

إنّ الاستقلالية المحدودة والشعور بالسيطرة لهما أيضاً آثار على المستوى العاطفي للأفراد (Sheldon et al., 1996)، لذلك يمكن أن يكون للمركزية آثار سلبية معرفية وعاطفية وسلوكية على الأفراد، و بمعنى آخر فمن المتوقع أن يكون للمركزية تأثير سلبي على المقدرة الاستيعابية ولكن بشكل غير مباشر.

ختاماً فإنّه يُنظر للمقدرة الاستيعابية على أنّها تفسير للميزة التنافسية وللابتكار وللاستكشاف والاستغلال، وكذلك لأداء المنظمات الجيد، حيث أشارت الأدبيات أنه كلما تمتعت المنظمة بوجود مستويات عالية من المقدرة الاستيعابية زادت احتمالية أن تكون المنظمة سبّاقة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة (Volberda, et.al 2010)، كما تمّ استعراض كيف يمكن للمقدرة الاستيعابية أن تؤثر على مجموعة من المتغيرات، مثل الأداء الإبداعي والأداء المالي

والرشاقة التنظيمية، إضافة إلى توسّطها العديد من العلاقات بشكل إيجابي، مثل توسّطها العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية، وكذلك كيف يمكن لمجموعة من المتغيّرات أن تؤثر في المقدرة الاستيعابية مثل القيادة، والتمكين، والطاقة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والالتزام.

## الابتكار

١-٢-٢ تعريف الابتكار

٢-٢-٢ أهمية الابتكار

٣-٢-٢ أبعاد الابتكار

٤-٢-٢ تصنيفات الابتكار

٥-٢-٢ مراحل الابتكار

٦-٢-٢ عوائق الابتكار

٧-٢-٢ الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي

٨-٢-٢ علاقة الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي بالمتغيرات الأخرى

٩-٢-٢ قضايا متعلقة بالابتكار

## ٢-٢-١ تعريف الابتكار

يعرّف الابتكار بأنه فكرة جديدة قد تحقق نتائج مفيدة على الصعيد الاقتصادي؛ حيث يعتبر الابتكار هو البعد الحيوي للتغير الاقتصادي، والأداة التي من الممكن أن تساهم في إدخال منتجات جديدة، وأساليب إنتاج جديدة، وفتح أسواق جديدة، وتطوير مصادر جديدة لتوريد المدخلات (Sarath et al, 2018)، ويرى البعض أن الابتكار ينطوي على خلق المعرفة أو نشر المعرفة القائمة بمعنى أنه إدخال طرق أو أشياء جديدة، حيث إنّ الابتكار هو تجسيد للمعرفة الحالية ودمجها مع المعرفة الجديدة (Luecke et al, 2003). كما عُرِفَ بأنه تنفيذ منتج جديد أو محسّن بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية (Manual, 2005).

## ٢-٢-٢ أهمية الابتكار

يعتبر الابتكار عاملاً مهماً ورئيسياً بل وحاسماً في المنافسة للشركات، وقدرتها على الاستمرار في السوق، فهو يُعتبر النواة الأساسية لبقاء الأعمال في أسواق تنافسية عالية، ويسمح لها بتوسيع قاعدة عملائها، كما يُعتبر المكوّن الأساسي للميزة التنافسية (Ionescu, 2015)، ويساعد المنظمة في المحافظة على حصّتها السوقية بل وزيادتها؛ حيث إنّ الابتكار يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، والرفع من جودة المنتجات، وكذلك يساهم الابتكار باستغلال الفرص وتحويلها إلى ميزة تنافسية وبناء أسواق جديدة، ولا تقتصر فوائد الابتكار على المنظمة فحسب، بل يساهم الابتكار في رفع عجلة النمو الاقتصادي، ويجلب فوائد واسعة للمجتمع كما يعمل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع (Varadarajan, 2018). ويمكن القول - عن أهمية الابتكار في القطاع الخاص - إنه دائماً يوجد خطر ظهور منافسين جدد، بينما في القطاع العام فإنّ الحكومات تحاول إدارة الطلبات التي تفوق دخولها على النفقات لتحسين جودة ما تقدّمه (Dodgson.et.al, 2010).



## ٢-٢-٣ أبعاد الابتكار

استناداً إلى مجموعة من الأدبيات تم وضع مجموعة من الأبعاد للابتكار، آخذين بالاعتبار القضايا المتعلقة بالظروف التي تولّد الابتكار، والموارد المعنية، والعمليات، ونتائج الابتكار (Alexe, 2015; Eckelmann, 2002) ، والتي يمكن وصفها كما يلي:

- ١- القيادة: التي تشير إلى خلق الرؤية وإيصالها للعاملين، وكذلك التزام الإدارة العليا ودعمها للممارسات الابتكارية، والسعي المستمر لخلق مناخ يساهم في الانفتاح والتغيير وخلق الابتكار.
- ٢- الثقافة التنظيمية: وهي الثقافة القائمة على البحث عن الآراء المتنوعة، وتقبلها، وتشجيع المخاطرة، ومكافأة المبادرات، وتطوير روح فريق العمل من أجل دفع عجلة الابتكار والنقد في المنظمة.
- ٣- رأس المال البشري: حيث يتجلى هذا البعد بتطوير المعرفة المخزنة لدى العاملين والاهتمام بالعاملين أصحاب المهارات الابتكارية، وكذلك يعكس عمل الإدارة المستمر لتطوير مهارات الاتصال لدى أفرادها، والعمل على تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وخاصّةً لمقدمي الأفكار الابتكارية الجديدة.
- ٤- الكفاءات: والتي تشير إلى تطوير المهارات الأساسية، وكيفية استخدام هذه المهارات وكذلك التقنيات الأساسية، وكذلك سعي المنظمة نحو الحصول على المعارف والمهارات الجديدة التي من شأنها أن تعزّز من هذه الكفاءات.
- ٥- الهيكل التنظيمي: حيث يجب على المنظمة اعتماد هيكل تنظيمي يتضمن عدد صغير نسبياً من المستويات الهرمية ويساعد هذا الأمر في رفع مستوى التعاون في المنظمة وخلق مناخ أكثر مرونة في توليد الأفكار الابتكارية
- ٦- التمويل: ويشير إلى توافر التمويل المطلوب من المصادر الداخلية أو الخارجية، ووجود ميزانية مخصّصة لعمليات البحث والتطوير التي تدعم عمليات الابتكار.
- ٧- العلاقات الخارجية: حيث يساعد وجود علاقات خارجية للمنظمة مع الشركات الأخرى في تبادل الأفكار الابتكارية، والعمل على تطويرها، وكذلك تطوير التقنيات المستخدمة في المنظمة.

٨- التقنيات الحديثة: وتشير إلى مواكبة المنظمة للمتغيرات التكنولوجية المتعلقة بمجال عملها، ومدى قدرة أفرادها في استخدام تلك التكنولوجيا، وكذلك قدرة المنظمة في توظيفها لتحقيق حالات ابتكارية.

٩- تطوير المنتجات والخدمات: أي عمل المنظمة المستمر على رفع جودة منتجاتها وخدماتها، وذلك عن طريق مقارنة منتجاتها مع المنتجات المماثلة لها في السوق، والعمل على إدخال تحسينات مستمرة وفقاً لميول العملاء وتفضيلاتهم.

١٠- عمليات التعلّم: وهي عملية منهجية لجمع وتنظيم وتبادل جميع البيانات والمعلومات الواردة من العملاء والموردين والمنافسين، كما أنها تقوم على تناوب الموظفين أصحاب المعرفة القيمة في مجموعة متنوعة من فرق العمل، ونشر المعرفة داخل الشركة، والاهتمام والاحتفاظ بمعرفة الموظفين الذين يغادرون الشركة ونقلها لبقية الأفراد.

١١- التقييم والرصد: أي وجود مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء الفردي، وكذلك التنظيمي، ومقارنة المنظمة لمستوى أدائها مع غيرها من المنافسين، وتبسيط الضوء على الابتكار في تحقيق تلك النتائج.

١٢- الصورة: تشير إلى مدى وجود استراتيجية لحماية الملكية الفكرية، ومدى اهتمام المنظمة في تبسيط الضوء على مخرجاتها الابتكارية ومدى ظهورها في وسائل الإعلام.

## ٢-٢-٤ تصنيفات الابتكار

تواجه تصنيفات الابتكار صعوبات بسبب الحدود غير الواضحة والتداخلات بين الفئات، فالابتكار قد يحدث في المنتجات، على سبيل المثال في السيارات الجديدة أو المستحضرات الصيدلانية، وقد يحدث في الخدمات، مثلاً في وثائق التأمين الجديدة أو وسائل المراقبة الصحية. إلا أن الكثير من شركات الخدمات تصف ما تقدّمه على أنه منتجات مثل المنتجات المالية الجديدة، وقد يحدث الابتكار في العمليات التشغيلية أي في طريقة توصيل المنتجات والخدمات الجديدة.

كما توجد مشاكل عند الحديث عن مستويات الابتكار فربما يكون ابتكاراً ثانوياً في إحدى المنظمات ابتكاراً أساسياً في منظمة أخرى، وبالتالي يصعب وضع أي مقياس عدا المقياس الاسمي لتصنيف الابتكار؛ حيث إن معظم الابتكارات تتجسد على صورة أفكار مطبقة في نماذج جديدة من منتجات وخدمات موجودة، أو تعديلات على العمليات التنظيمية، أو تغييرات كلية في طبيعة المنتجات أو الخدمات أو العمليات (Dodgson.et.al, 2010).

وسنستعرض مجموعة تصنيفات حسب الأدبيات التي تم الاطلاع عليها:

١- الابتكار التنظيمي: تنفيذ جديد أو تحسين كبير في منتج، أو خدمة، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل، أو مكان العمل أو العلاقات الخارجية، وبالتالي قد يشير الابتكار هنا إلى منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو عملية جديدة، أو طريقة جديدة (Kohl, 2010).

٢- الابتكار التسويقي: هو تطبيق أساليب تسويقية جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في المزيج التسويقي، مثل: تصميم المنتج، أو تعبئته، أو توزيعه، أو قنوات الاتصال الخاصة به، أو تسعيره. وهدفها هو إعطاء قيمة للعملاء وتحسين الميزة التنافسية، وبالتالي يهدف هذا الابتكار لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة من أجل زيادة مبيعات الشركة في السوق (Chen, 2016).

وهذا التصنيف هو تصنيف متعارف عليه في مجموعة من الدراسات إلا أن بعض الباحثين وضعوا تصنيفات أخرى للابتكار:

١- الابتكار على مستوى المنتج-الخدمة: يتضمن المبادرات، والأساليب، والتقنيات، والعمليات لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات الحالية. أي إنه ينطوي على إجراء تغييرات تطويرية على المنتجات التي تستخدم التقنيات والقدرات التنظيمية السائدة (Naranjo, 2010; Cherroun Reguia,2014; Lambertini and Orsini,2015)

٢- الابتكار على مستوى العملية: وهو إدخال أساليب الإنتاج الجديدة أو المحسنة بشكل كبير في الصناعة، ويتضمن تغييرات في طرق الإنتاج والتقنيات والآلات والمعدات والبرامج المستخدمة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Huesig and Endres, 2019; Cherroun Reguia,2014; Lambertini and Orsini,2015)

كما أن بعض الباحثين صنّفوا أنواعاً أخرى للابتكار:

١- الابتكار التدريجي: ويطلق عليه أيضاً الابتكار الجزئي أو التحسيني، فهو يساعد في الوصول إلى منتجات أو خدمات جديدة بشكل جزئي، من خلال تعديلات وتحسينات جزئية للمنتجات والخدمات وقنوات التوزيع، وهذا النوع من الابتكار يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطائه للمنظمة قيمة جديدة لها (Tarun K. Sen et al, 2011).

٢- الابتكار الجذري: تقدم الابتكارات الجذرية درجةً عاليةً من الحداثة لكلٍ من الشركة والسوق، فهي تمثل تغييرات ثورية في التكنولوجيا والصناعة، وهي ابتكارات أساسية تعمل كأساس للتطورات التقنية المستقبلية، وبالتالي خلق قيم جديدة، وإنّ هذا النوع من الابتكار قادر على تغيير صناعة بصناعة جديدة تعتبر أقوى منها، أي يمكن أن يشير الابتكار الجذري إلى منتٍ جديد أو خدمة أو عملية إنتاجية جديدة أو ما إلى ذلك (Datta and Jessup, 2013).

بينما يرى كلٌّ من (Volberda et al, 2006) أن الابتكار من وجهة نظر استراتيجية يمكن تصنيفه إلى نوعين هما:

١- الابتكار الاستكشافي: يُبنى الابتكار الاستكشافي على الإقلاع عن المعرفة الحالية إلى المعرفة الجديدة، حيث يستند إلى تقديم تصاميم جديدة، وخلق أسواق جديدة، وتطوير قنوات توزيع جديدة.

٢- الابتكار الاستغلالي: هو أحد أنواع الابتكار الذي يُبنى على الأنشطة الاستغلالية التي تركز على المعرفة الحالية، وتعزيز العمليات والهياكل والمهارات الحالية، مثل: تحسين التصاميم الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية.

## ٢-٢-٥ مراحل الابتكار

للمرور إلى المخرجات الابتكارية من خدمات ومنتجات لا بدّ للابتكار أن يمرّ بمجموعة من المراحل، وذلك بحسب (Ondřej Žižlavsk, 2013)؛ إذ إنّه وضع مجموعة من المراحل سنستعرضها كالتالي:

١- مرحلة مراقبة البيئة: في هذه المرحلة ينبغي على المنظمة رصد جميع الإشارات والفرص الموجودة بالبيئة، ومن ثم تحديد هذه الفرص والإشارات بشكل دقيق ومعرفة سلبيات وإيجابيات كل منها ومن ثم تحديد الأفكار التي يجب التخلص منها والتي لن تجلب النفع والابتكار للمنظمة، وكذلك تحديد الأفكار التي يجب العمل عليها واستغلالها والاستثمار فيها للوصول للمخرجات الابتكارية التي تطمح لها المنظمة، وبالتالي هذه المرحلة تنتج قراراً استراتيجياً بشأن الأفكار الابتكارية التي ينبغي على المنظمة دعمها وتطويرها.

٢- مرحلة البحث والتطوير: في هذه المرحلة يمكننا الوصول إلى الإجابة عن الاسئلة التالية: هل هذه الفكرة الجديدة جيدة وذات نفع أم لا؟ وهل تتناسب مع السوق الحالي وطبيعته أم لا؟ وهل التوقيت مناسب لهذه الفكرة؟

وبالتالي هذه المرحلة تتطلب الكثير من المعرفة المتعلقة بهذه الفكرة الجديدة التي لا تزال غامضة في البداية، كما أن هذه المرحلة قد تقودنا إلى نتيجة مفادها أنّ تلك الفكرة جيدة ولكنها قد لا تتناسب حالياً مع السوق، أو ليس التوقيت مثالياً للعمل على هذه الفكرة، كما سيتمّ في هذه المرحلة تحديد المستهلكين الذين ستُوجّه إليهم الخدمة أو المنتج، وتحديد المنافع التي ستعود على المستهلك والمنظمة.

٣- مرحلة ما قبل الإنتاج: في هذه المرحلة غالباً ما تبدأ المنظمات بتنفيذ مشروعاتها الابتكارية في ظروف عدم اليقين، ولكن سرعان ما تستبدل هذه الشكوك -بشكل تدريجيّ- بنتائج ملموسة، حيث يكون في هذه المرحلة المنتج جاهزاً، ولكن لا تملك المنظمة أي ضمان حول المستهلك؛ أي هل سيتقبل المنتج كما هو متوقع من قبل المنظمة أم لا؟

تُعتبر هذه المرحلة من المراحل الهامة للابتكار، فهي تعتبر صلة الربط بين المعرفة والمنتج النهائي الابتكاري، كما تعتبر هذه المرحلة إضافة إلى مرحلة البحث والتطوير من أطول وأعلى مراحل الابتكار.

٤- مرحلة التطبيق: تتمثل هذه المرحلة بإطلاق المنتج الابتكاري الجديد في السوق والعمل على إدارة تقبل السوق له، ولتتم هذه النشاطات بشكل سليم لا بد أن تكون مدعومة بالمعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة ومراحل سابقة، كما تعتبر هذه المعلومات التي تعتمد عليها المنظمة هي ميزة رئيسية في النشاط السوقي والتي تستخدم لتقليل المواقف السلبية للعملاء تجاه هذا المنتج، ويمكننا القول: بدون إطلاق المنتج الابتكاري في السوق فإن عملية التنفيذ لا تكتمل، ولا يمكن اعتبار أن المنتج الابتكاري أصبح جاهزاً، ومن المهم الإشارة إلى أنه ضمن هذه المرحلة لا بد للمنظمة من المتابعة في عملية التطوير، حيث يجب أن تعتمد المنظمة على المزايا التنافسية لذلك المنتج.

٥- مرحلة حماية البيئة: لا بد للمنظمات أن تعي مسؤوليتها تجاه البيئة، حيث غالباً ما تتكبد المنظمات بعض الخسائر بسبب القيود المفروضة على عملية الإنتاج، والعقوبات الناجمة عن خرق القوانين واللوائح البيئية، ويُعزى السبب في ذلك إلى أنه غالباً ما تتعارض جهود النمو الاقتصادي مع حماية البيئة.

٦- مرحلة التعلم: تتمثل بالتغذية الراجعة، وتُعتبر مرحلة مهمة لما تقدمه من معلومات تفيد في تحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أم سلبية، وتفيد كذلك في تحليل المراحل السابقة فيما إذا كانت قد حققت نجاحاً أو تُعتبر قد فشلت، كما سنقودنا هذه المرحلة إلى تشكيل نماذج معرفية مبنية على الخبرات التي تم اكتسابها، لكن قد تواجه هذه المرحلة بعض المشاكل مثل الصراع القائم بين المديرين في تجنب تحمّل المسؤولية، وتوجيه اللوم على الطرف الآخر.

## ٢-٢-٦ عوائق الابتكار

يواجه الابتكار في المنظمات مجموعة من العوائق مثل: جمود القوانين، وعدم توفر الحرية، وانخفاض الدعم الجماعي، وانخفاض التحفيز نحو الابتكار، والخوف من الفشل، وتجنب المخاطر، وكذلك الرغبة في المحافظة على طرق الأداء المعروفة وأساليبها، حيث إنّ الابتكار في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية ينبغي على المنظمة أن تتحمله، وكذلك فإنّ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة المرؤوسين لهم وولائهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم كل ما سبق يشكل عوائق بالعموم تواجه عملية الابتكار في المنظمات وفي الوصول للمخرجات الابتكارية.

بينما يرى كل من (J. Tabas et al, 2011) أنّ عوائق الابتكار يمكن تصنيفها على نحو آخر؛ حيث صنّفوا عوائق الابتكار إلى عوائق مالية، والتي تتمثل في التكاليف المترتبة على الابتكار والتي قد تكون مرتفعة، وكذلك صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل الخارجية، وختاماً إلى ما تتحمله المنظمة من مخاطر اقتصادية عالية، وأيضاً صنّفوا عوائق الابتكار على مستوى المورد البشري في المنظمة؛ حيث إنّ المنظمة تواجه صعوبات في الحفاظ على الأفراد ذوي الابتكار، وكذلك تواجه صعوبات في مواجهة مقاومة الأفراد للتغيير، كما أشاروا إلى أنّ المنظمة تواجه معوقات تنظيمية للابتكار تتمثل في الهيكل الإداري للمنظمة، والثقافة السائدة، وأسلوب الإدارة، وقدرة الإدارة على إدارة الابتكار، كما أشاروا لمعوقات الابتكار على مستوى البنية التحتية؛ حيث تواجه المنظمات صعوبة في توافر المعلومات المطلوبة للابتكار، وكذلك مشاركة المعرفة بين الأفراد ومدى توافر معلومات عن السوق.

كما حددوا (Madeira et al, 2017) مجموعة من العوائق أبرزها: عدم وجود رؤية مشتركة لدى جميع أفراد المنظمة، والتركيز على المدى القصير، وضيق الوقت، أو عدم وجود وقت محدد لتوليد أو تطوير الأفكار الابتكارية، وعدم وجود منهجية واضحة لعملية الابتكار، وغياب

الفهم الكافي للعملاء، والخوف من الانتقادات، وغياب التدريب اللازم للأفراد لتحفيزهم ورفع قدرتهم على الابتكار.

كما قدّم (Dodgson.et.al, 2010) مجموعةً من المخاطر التي تحول بين الابتكار ونتائجه أبرزها خطر الطلب، أي كم سيبلغ حجم السوق للمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، وكذلك الخطر التجاري، أي هل تتمكّن المنظمة من تغطية تكاليف الابتكار؟ وكيف سيؤثر هذا الابتكار على العلامة التجارية؟

وأضاف أيضاً الخطر التكنولوجي؛ أي: هل هذه التكنولوجيا آمنة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل من الاستخدام، وكذلك أضاف الخطر التنظيمي؛ أي: هل تتوفر الهياكل التنظيمية والإدارية المناسبة لهذا الابتكار، كما أضاف خطر الشبكة الذي وصفه بمدى توافر شركاء متعاونين في السياق نفسه، وكذلك مدى توافر سلاسل التوريد المناسبة، وأخيراً تحدّث عن المخاطر السياقية التي وصفها بمدى سرعة تغيير سياسات وقوانين الحكومة التي تعمل بها المنظمة.

## ٧-٢-٢ الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي

كما ذكرنا سابقاً حسب (Volberda et al, 2006) فإنّه عرف الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي كالتالي:

١- الابتكار الاستغلالي: هو أحد أنواع الابتكار الذي يُبنى على الأنشطة الاستغلالية التي تركز على المعرفة الحالية، وتعزيز العمليات والهياكل والمهارات الحالية، مثل: تحسين التصاميم الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية.

٢- الابتكار الاستكشافي: يُبنى الابتكار الاستكشافي على الإقلاع عن المعرفة الحالية إلى المعرفة الجديدة، حيث يستند إلى تقديم تصاميم جديدة، وخلق أسواق جديدة، وتطوير قنوات توزيع جديدة.



إضافة إلى ما سبق فإنّ الابتكار الاستكشافي يركّز على زيادة الانحراف والتباين عن المعرفة الحالية، والمخاطرة، والبحث عن بدائل، على عكس الابتكار الاستغلالي الذي يركّز على تقليل الانحراف، وتقليل التباين عن المعرفة الحالية، والابتعاد عن المخاطرة، والتقييد باللوائح والإجراءات (Schindler, 2015).

أي إنّ الابتكار الاستكشافي يتعلّق بالاستثمار في اكتشاف معرفة جديدة وفرص السوق لضمان مكاسب اقتصادية، كما أن الأنشطة الاستكشافية تتعلّق بالابتكار الجذري، وتتضمّن اختراقات تكنولوجية متميّزة تؤثر في مخرجات الابتكار الاستكشافي؛ حيث يمكن للمنظمة الوصول لتصاميم جديدة ومنتجات جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة بناءً على الأنشطة الاستكشافية التي تتميز بالتنوع والتجريب، وبالتالي البحث عن طرق وإجراءات وأعمال جديدة، وبالتالي فإنّ هذا الأمر سيخلق ضماناً لعمل المنظمة على المدى البعيد، وخلق حصة سوقية جديدة (Justin et al, 2005).

كما أنّ المنظمات التي تتبنّى الابتكار الاستكشافي تتمتع بثقافة تنظيمية حرة، وتكون الهياكل التنظيمية فيها عضوية وأقلّ مركزية؛ حيث إنّ هذه الهياكل تكسب المنظمة علاقات تنظيمية اجتماعية غير رسمية من شأنها أن تساهم في تبادل المعرفة بين الأفراد التي تدعم الابتكار الاستكشافي، وعلى النقيض من ذلك فالهيكل التنظيمي الديناميكي يتميّز بالمركزية وبالعلاقات التنظيمية الاجتماعية الرسمية، الذي بدوره يعيق ممارسات الابتكار الاستكشافي؛ حيث إنّ هذه الرسمية والمركزية تزيد اعتماد المنظمة على القواعد واللوائح والإجراءات الثابتة، وبالتالي تحدّ من سلوك الأفراد على التفكير بطرق إبداعية (Benner et al, 2003).

بينما يتعلّق الابتكار الاستغلالي بتعزيز الكفاءات والتكنولوجيا والنماذج القائمة، ويعمل على إعادة استخدام الكفاءات والمهام الحالية والتكنولوجيا الحالية الثابتة، وبالتالي فإنّ الأنشطة الاستغلالية تتعلّق بالابتكار التدريجي، كما أنّ الابتكار الاستغلالي يساهم في زيادة مستوى تعلّم المنظمة على صعيد تطبيق المعرفة الحالية، وخلق موثوقية في خبرة المنظمة (Justin et al, 2005)، كما أنّ المنظمات التي تتبنّى الابتكار الاستغلالي تتميّز بثقافة تنظيمية قوية، وتكون الهياكل التنظيمية فيها آلية وأكثر مركزية؛ حيث إنّ هذه الهياكل تُكسب المنظمة العلاقات

التنظيمية الرسمية التي من شأنها أن تعمل على تحديد إطار مرجعي، والذي يدعم الابتكار الاستغلالي؛ حيث إنّ هذه الرسمية والمركزية تزيد اعتماد المنظمة على القواعد واللوائح والإجراءات الثابتة التي من شأنها تعزيز ممارسات الابتكار الاستغلالي، وذلك من خلال تحسين المنتجات والخدمات والممارسات الحالية (Benner et al, 2003) .

دائماً ما تواجه المنظمة مشكلة في كيفية إيجاد صيغة مشتركة وحالة متوازنة من الممارسات القائمة على الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، فهل موارد المنظمة سيتم تخصيصها من أجل استكشاف بدائل وطرق جديدة أم في سبيل استغلال الموارد المتاحة؟

وهنا يجب الإشارة إلى أن المنظمات التي تركز جهودها على ممارسات الابتكار الاستكشافي بشكل كبير غالباً ما تسودها حالة من الاضطرابات وحالة عدم الاستقرار، وبالتالي يجب أن تكون المنظمة قادرة على إجراء تغييرات سريعة ومتوافقة مع ما تتطلبه تلك الاضطرابات، ويسهل ذلك وجود الهيكل التنظيمي العضوي الذي يساعد بدوره على التعامل مع هذه الحالات في المنظمة.

أما المنظمات التي تركز جهودها على ممارسات الابتكار الاستغلالي بشكل كبير غالباً ما تسودها حالة من الاستقرار والثبات، وبالتالي تسعى المنظمة إلى الوصول إلى حالة من المواءمة بين أنشطتها والبيئة الخارجية، ويسهل ذلك وجود الهيكل التنظيمي الآلي، ولكن هذا لا يعني عدم مواجهة المنظمة لتغييرات تزعزع من حالة الثبات والاستقرار، وهنا يكمن التحدي أمام المنظمة في قدرتها على مواجهة هذه التغييرات، وقد تفشل في ذلك وخاصةً أنّ الهيكل التنظيمي الآلي لا يتمتع بالمرونة اللازمة لمواجهة هذه التغييرات (Ghemawat et al, 1993).

ومن هنا يمكننا القول بأن على المنظمات العمل على دفع ممارسات الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي معاً على سوية واحدة للحصول على أداء متميز وعالي، أي دفع ممارسات البحث التي تتعلق بالابتكار الاستكشافي، وكذلك دفع ممارسات الثبات والاستقرار التي تتعلق بالابتكار الاستغلالي، وعدم الميل إلى الاستكشاف على حساب الاستغلال أو العكس، والتركيز على جني المكاسب على المدى القصير، وكذلك المدى الطويل، وكل ذلك يتطلب -كما ذكر سابقاً- ممارسات كلّ من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، وبالتالي ستكون المنظمة قادرة على

التكيف مع التغييرات البيئية الخارجية وكذلك قدرة بنفس الوقت على تلبية المتطلبات الحالية .

## ٢-٨-٢ علاقة الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي بالمتغيرات الأخرى

من خلال الاطلاع على مجموعة الدراسات ذات الصلة بالابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي نجد أنّ هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بهاذين النوعين من الابتكار، فعلى صعيد الأداء بيّنت دراسة (Popadić and Černe, 2016) أثر كلّ من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي في الأداء الابتكاري (الذي تم قياسه استناداً إلى النسبة المئوية التي تمثل مبيعات الشركة الناتجة من المنتجات والخدمات الجديدة، إضافة للنسبة المئوية التي تعكس معدل دوران الشركة من المنتجات والخدمات الجديدة، أو تم تحسينها بشكل كبير) حيث أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لكلّ من نوعي الابتكار السابقين في الأداء الابتكاري.

كما أوضحت دراسة (jin hong et al., 2018) الأثر الإيجابي لكلّ من نوعي الابتكار السابقين في إبداع العاملين، كما سلّطت الضوء على الدور المعدّل للعمل الجماعي من أثر الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي في إبداع العاملين؛ حيث برّر الباحث الأثر الإيجابي في تلك الدراسة بأنّ الابتكار غالباً ما يوفر بيئة تعليمية حيوية تعزز الاتصالات بين الأفراد، وتسهّل مشاركة الأفكار بين الأفراد، وبالتالي هذه البيئة تُعرّض الموظفين لمجموعة كبيرة من الأفكار المتنوعة، والتي يمكنهم من خلالها الجمع بين أفكارهم لتوليد أفكار إبداعية جديدة، وبيّنت نتائج الدراسة أيضاً الدور السلبي للعمل الجماعي الذي يحدّ من آثار كلّ من نوعي الابتكار في إبداع العاملين، ويُعزى السبب وفقاً للدراسة إلى أنّ العمل الجماعي في بعض الأحيان قد يولّد صراعاً داخل فريق العمل بين العاملين مما يؤثر سلباً في تعزيز حالة الابتكار لدى العاملين.

كما يتأثر كلّ من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي بالتعلّم عبر العلاقات؛ حيث أوضحت دراسة (wang, 2014) الأثر الإيجابي للتعلّم عبر العلاقات بهذين النوعين من الابتكار، كما تم توضيح الدور المعدّل لتباين القوة في أثر التعلّم عبر العلاقات في كلّ من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي؛ حيث يشير تباين القوة إلى الاختلافات في الاعتماد

على الموارد والكفاءات والمصادر المالية، وبيّنت النتائج أنّ تباين القوة يؤثر بشكل إيجابي طفيف على أثر التعلّم عبر العلاقات في الابتكار الاستكشافي، وأنه يؤثر بشكل إيجابي ملحوظ على أثر التعلّم عبر العلاقات في الابتكار الاستغلالي.

ومن الاستعراض السابق لمجموعة الدراسات التي تناولت مفاهيم كلاً من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي يتضح لنا كيف يمكن للابتكار الاستكشافي والاستغلالي أن يؤثر ويتأثر بمجموعة من المتغيرات المختلفة.

## ٢-٢-٩ قضايا متعلّقة بالابتكار

لا بدّ من رؤية أوسع حول الابتكار، حيث لا تقتصر العوامل المؤثرة أو العوائق في الابتكار على ما ذكر سابقاً أو ما يجري داخل المنظمة، بل هنالك مجموعة قضايا استراتيجية تلعب دوراً في دعم تحقيق نتائج الابتكار المرجوة، حيث تلعب الحكومات دوراً مهماً في الابتكار، وذلك بسبب ما تتبّعه من سياسات اقتصادية، فبظّل وجود اقتصاد مستقرّ تزداد رغبة المنظمات للاستثمار في الابتكار وتحمل المخاطر المترتبة عليها، وعلى النقيض تماماً فبظّل وجود اقتصاد غير مستقر فإنّ المنظمات لن تكون على استعداد لتحمل المخاطرة المترتبة على الابتكار، وكذلك تلعب التشريعات والقوانين التي تسنّها الحكومة دوراً في الابتكار، وذلك فيما يترتّب على قوانين حماية الملكية الفكرية، وكذلك القوانين التي تحفّز الابتكار، أو على الأقل لا تعيق العمليات الابتكارية، كما تلعب الحكومات دوراً في مدى توافر المعرفة والمعلومات التي تخزنها الحكومة، ومدى قدرة الوصول إليها، والتي تعيد في تحقيق الابتكار، كما يمكن أن تُعتبر الحكومة عنصراً مشجّعاً على الابتكار وذلك لتمتعها بقوة شرائية كبيرة تفوق القوة الشرائية للمنظمات؛ أي تُعتبر الحكومة المشتري الرئيسي للابتكارات، وتُعتبر المسؤولة عن مدى توافر البنى التحتية الضرورية للابتكار، وكذلك إدخال التكنولوجيا المناسبة (Leyden.et.al, 1992; Dodgson.et.al, 2010).

لا تقتصر القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالابتكار على دور الحكومة فقط، بل يجب الإشارة إلى أهمية التعاون الاستراتيجي من أجل الوصول للابتكار؛ حيث نادراً ما ينتج الابتكار عن أنشطة فردية، فالأكثر شيوعاً للوصول للابتكار هو عندما تتعاون منظمتان أو أكثر، حيث يأخذ

شكل التعاون مشروعات مشتركة، أو تحالفات، أو تعاون مع العملاء والموردين (De faria.et.al,2010) (وهذا ما تم الإشارة إليه سابقاً بمصادر المعرفة الخارجية التي تستند إليها المقدرّة الاستيعابية).

ويختلف نوع التعاون بحسب الهدف من التعاون، فعندما يكون هدف التعاون واضحاً وينصبّ على تقليل التكاليف فمن الأفضل أن تكون المنظمات متشابهة، أمّا عندما تكون الأهداف مستجدةً ويكون الهدف يتمحور حول الاستكشاف والتعلّم فمن الأفضل أن تكون المنظمات المتعاونة فيما بينها غير متشابهة، ويمكن أن تكون إدارة التعاون صعبة، فقد يكون لدى الشركاء المتعاونين أولويات وثقافات مختلفة، فتظهر فرص وجود سوء الفهم بين تلك المنظمات المتعاونة (Dodgson.et.al, 2010).

وكما أشرنا لعوامل استراتيجية قد تؤثر في تحقيق الابتكارات لا بدّ من الإشارة إلى بعض النتائج على صعيد يتجاوز صعيد المنظمات؛ حيث يؤثر الابتكار في زيادة الإنتاجية وذلك سواء في المنظمات صاحبة الابتكارات أو على صعيد الدولة الداعمة للأنشطة الابتكارية، أي عندما تُستخدم الموارد بفعالية كبيرة لا بدّ أن تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، كما يؤدي الابتكار إلى زيادة الربحية، حيث إنّ زيادة الربحية تتعلق بمجموعة واسعة من العوامل (مثل تفضيل العملاء لعلامة تجارية معيّنة أو كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها)، حيث يسهم الابتكار في الأرباح من خلال توفير مزايا نوعية في بيع المنتجات أو الخدمات (مزايا في الأسعار، أو في سمات المنتجات والخدمات، أو مزايا في الصيانة) كما يمكن للمنظمات تحقيق أرباح مالية، وذلك من خلال بيع الملكية الفكرية والابتكارات التي تتوصّل إليها.

ويرى بعض الباحثين أنّ الابتكار يمكن أن يؤثر في التوظيف والعمل؛ حيث إنّ الابتكار قد يؤدي إلى زيادات في حجم السوق، وبالتالي يؤدي ذلك إلى فرص أكبر لتقسيم العمل، وكذلك استبدال الأشخاص بالآلات، بينما بوجهة نظر أخرى يرى بعض الباحثين أنّ الابتكار يخلق وظائف ويقضي على أخرى (Dodgson.et.al, 2010).

## الثقافة التنظيمية

١-٣-٢ تعريف الثقافة التنظيمية

٢-٣-٢ أهمية الثقافة التنظيمية

٣-٣-٢ مستويات الثقافة التنظيمية

٤-٣-٢ خصائص الثقافة التنظيمية

٥-٣-٢ عناصر الثقافة التنظيمية

٦-٣-٢ أنواع الثقافة التنظيمية

٧-٣-٢ التوازن الثقافي

٨-٣-٢ تغيير الثقافة التنظيمية

## ٢-٣-١ تعريف الثقافة التنظيمية

عرّف (Schein, 1984) الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي أوجدتها أو اكتشفتها مجموعة معيّنة، أو تطوّرت عن طريق التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، حيث يجب أن يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير، حيث إنّ Schein يرى الثقافة التنظيمية كنموذج لحلّ للمشاكل التي نجحت المنظمة في تجاوزها في الماضي، وبالتالي يتم تدريسها لأعضاء جدد، واستناداً إلى تعريفه للثقافة التنظيمية يشير (Schein, 1990) إلى أن قوة ودرجة الاتساق الداخلي للثقافة التنظيمية هي "دالة على استقرار المجموعة، وطول الفترة التي جمعت فيها المجموعة، ومدى خبرات المجموعة وقدرتها في التعلم، والآليات التي تمّ بها التعلّم (أي التعزيز الإيجابي أو التكيف)، وقوة ووضوح الافتراضات التي وضعها مؤسسو وقادة المجموعة.

قام (Lemken et al. 2000) بدعم هذه الرؤية حيث عرّف الثقافة التنظيمية على أنها الطريقة التي تحلّ بها المنظمة المشاكل لتحقيق أهدافها المحددة، والحفاظ على نفسها بمرور الوقت، وأمّا (Moorhead and Griffen, 2008) فيعرّفان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تمكّن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. فالثقافة التنظيمية إذا تضمنت مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول وما السلوك المرفوض.

## ٢-٣-٢ أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية اليوم واحدة من أهم المحدّات لتطوير استراتيجية المنظمة من الناحية الإدارية، كما تتمثل وظيفتها الأكثر أهمية في زيادة النجاح الفردي والتنظيمي (Šandrak Nukić).

(I., & Matotek, J, 2014)، وفقاً لمراجعة مجموعة من الأدبيات تم تحديد مجموعة من الوظائف الأخرى للثقافة التنظيمية حسب (Sikavica, Bahtijarević – Siber, Pološki Vokić, 2008):

- توجّه قرارات الإدارة والموظفين وسلوكهم.
- هي الأداة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية.
- تتيح رؤية التطوير التنظيمي لتصبح شفافة ومشاركة بين جميع أعضاء المنظمة.
- هي أقوى نظام للرقابة التنظيمية.
- تحدّد صورة المنظمة.
- تدمج مختلف النظم الفرعية في المنظمة.

وبالنظر إلى أهمية الوظائف الموضحة أعلاه، من المهم التشكيك في ثقافة منظمة معينة.

وهذا الأمر يأخذنا لدراسة جانبيين للثقافة هما شدة الثقافة ومحتواها، ولفهم شدة الثقافة سنستعرض التقسيم الأكثر شيوعاً وهو تقسيم الثقافة القوية والضعيفة. بالنسبة للثقافات القوية، من الجيد أن يكون لديك مجموعة واضحة من القيم والقواعد التي يعرفها غالبية الموظفين، والتي يتم قبولها من قبل معظم أعضاء المنظمة، وبالتالي تؤدي الثقافات القوية إلى اتباع أسلوب مماثل في التعامل مع المشكلات والسلوك بشكل عام. وعلى النظير في الثقافات الضعيفة، لا توجد مجموعة واضحة من القيم الأساسية (Daft, 2004). لهذا السبب فإن قوة الثقافة التنظيمية تتناسب عكساً مع وجود قواعد سلوك رسمية.

وبالرغم من أنّ القواعد غير المكتوبة في الثقافات القوية عادةً ما تعمل بشكل أفضل من الإجراءات المكتوبة، إلا أنّ الدراسات قد أظهرت أنه لا يكفي وجود ثقافة قوية، ولكن محتوى هذه الثقافة ضروري أيضاً لنجاح المنظمة، فمن الممكن أن توجّه الثقافة القوية المنظمة في الاتجاه الخاطئ. وفي مثل هذه الحالة ستكون الثقافة في الواقع مصدراً لضعف المنظمة وإخفاقها المحتمل (Šandrk Nukić, I., & Matotek, J, 2014)، لذلك تبرز أهمية محتوى الثقافة والذي يفرض على وظائف الثقافات التنظيمية أن تتمتع بالقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة



الأعمال (Sikavica, Bahtijarević – Siber, Pološki Vokić, 2008; Daft, 2004)، وبغض النظر عن الاختلافات في النماذج المقدمة لأهمية الثقافة يؤكد جميع المؤلفين على أهمية الثقافة التنظيمية، وأن طبيعتها غير الملموسة تعدّ أحد الأسباب الرئيسية في تعقيد فهم الثقافة التنظيمية (Šandrk Nukić, I., Matotek, J, 2014)، حيث إنّ هناك إجماعاً بين عدد كبير من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لاستراتيجية العمل من وجهة نظر المديرين، ويجب إدارتها من أجل خدمة تلك الاستراتيجيات (Žugaj, Bojanic – Glavica, Brčić, Sehanovic, ) (2004).

وعلى هذا النحو تعدّ الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية المحددة للميزة التنافسية المستدامة والفعالية والنجاح على المدى الطويل للشركة (Cameron and Quinn ؛ 2004، Cameron ) (2005).

### ٢-٣-٣ مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن تحليل مستويات الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات بناءً على رأي (Schein, 1984)، وذلك بحسب مدى المظاهر التي يمكن ملاحظتها من قبل المراقب في كل مستوى، حيث اعتبر Schein أنّ بعض الالتباسات الحاصلة حول تعريف حقيقي للثقافة التنظيمية يعود لعدم القدرة على التمييز بين مستويات الثقافة الثلاث بشكل واضح، وبذلك أعطى هذه المستويات أهمية في دراسة الثقافة التنظيمية، وهذه المستويات تتراوح من المظاهر العلنية الملموسة للغاية التي يمكن للمرء أن يرى ويشعر بعمق فيها، إلى الافتراضات الأساسية التي اعتبرها Schein أنّها جوهر الثقافة.

ويوجد بين هذه الطبقات معتقدات وقيم ومعايير وقواعد مختلفة للسلوك يستخدمها أعضاء الثقافة كوسيلة لتصوير الثقافة لأنفسهم ولغيرهم.

يفضّل العديد من الباحثين في مجال الثقافة مصطلح القيم الأساسية (basic values) لوصف عمق المستويات بينما فضّل "شاين" مصطلح الافتراضات الأساسية (basic

assumptions ) لوصف عمق المستويات مبرراً ذلك بأن المجموعة تميل إلى اعتبار الافتراضات الأساسية أمراً مفروغاً منه، وتتعامل مع هذه الافتراضات على أنها غير قابلة للتفاوض، بينما اعتبر القيم أنها مفتوحة للنقاش ويمكن للناس الموافقة على عدم الاتفاق عليها. بينما تؤخذ الافتراضات الأساسية كأمر مسلم به بحيث يُنظر إلى الشخص الذي لا يحتفظ بها على أنه "أجنبي" ويتم رفضه تلقائياً.

وتتجسد المستويات الثلاث وفقاً لما يلي :

#### ١-النتاج الصناعي أو ما ينتجه الفرد (Artifacts) :

وهو جميع الظواهر التي تطفو على السطح والتي يمكن وصفها أنها المظاهر التي يمكن للفرد أن يشعر بها عندما يلتقي بمجموعة ثقافية جديدة، ويشمل هذا المستوى المنتجات المرئية للمجموعة، مثل: بيئتها المادية، لغتها، التكنولوجيا المتبعة فيها، إبداعاتها الفنية... كما يتجسد في الملابس، وآداب الخطابات الرسمية، ونماذج العروض التقديمية، والأساطير والقصص التي تُحكى عن المنظمة، وقوائم القيم المنشورة، والطقوس والاحتفالات التي يمكن ملاحظتها.

وأهم نقطة يجب توضيحها حول هذا المستوى من الثقافة هو أنه من السهل مراقبته، ولكن من الصعب فك تشفير ظواهره (Spieth, 2009)، حيث إنّ المصريين -مثلاً- بنوا الأهرامات الواضحة للعيان، ولكن معنى الأهرامات لدى المصريين يختلف فهمه من ثقافة لآخرى، بمعنى آخر يمكن للمراقبين وصف ما يرونه ويشعرون به في هذا المستوى من الثقافة، لكنهم لا يستطيعون إعادة بناء ما تعنيه تلك الأشياء في هذه المجموعة وحدها، أو ما إذا كانت تعكس افتراضات أساسية مهمة أم لا؛ أي إنّ المشكلة تكمن في ماهية الرموز الغامضة، حيث لا يمكن للمرء أن يفهم مباشرة ما قد يعنيه شيء ما إلا إذا جرب المرء أيضاً الثقافة على مستويات أعمق من القيم والافتراضات.

ومن الخطأ محاولة الفرد استنتاج الافتراضات الأعمق من هذا المستوى فقط، لأنّ تفسيرات الفرد ستكون حتماً بناءً على توقّعات الفرد وردود أفعاله. فعلى سبيل المثال عندما يرى المرء

منظمة غير رسمية تفتقر إلى التنظيم، فيمكن للمرء أن يفسر هذه المنظمة على أنها تنظيم غير فعال، وذلك إذا كانت خلفية الفرد تستند إلى افتراض أن مثل هذه الشكليات تعني عدم العمل وإضاعة وقت للمنظمة. وعلى النقيض إذا رأى المرء تنظيمًا رسميًا للغاية، فيمكن للمرء تفسير ذلك على أنه علامة على نقص القدرات الإبداعية، وذلك إذا كانت خلفية الفرد تستند إلى افتراض أن مثل هذه الشكليات تعني البيروقراطية (Bennett, 2006).

إذا كان المراقب يعيش في المجموعة لفترة كافية، فإن معاني هذه الظواهر تصبح تدريجيًا واضحة، ومع ذلك إن أراد المرء تحقيق هذا المستوى من الفهم بسرعة أكبر فيمكنه محاولة تحليل القيم والأعراف والقواعد التي تم تبنيها، والتي توفر مبادئ التشغيل اليومية التي تقود سلوك أعضاء المجموعة.

ويقودنا هذا النوع من الاستفسار إلى المستوى التالي من التحليل الثقافي، والذي يتمثل بالقيم المتبناة.

## ٢- القيم والمعتقدات المتبناة (Espoused Beliefs and Values):

لفهم هذا المستوى يمكننا طرح السؤال التالي: لماذا تتصرف المجموعة بهذه الطريقة؟

إنّ القيم الموجودة في هذه المجموعة هي التي تحكم السلوك فيها، وهنا يمكننا تسليط الضوء على دور القائد في المجموعة لتحويل هذه القيم المتبناة إلى افتراضات (Bennett, 2006)، فعلى سبيل المثال قد تواجه المنظمة مشكلة جديدة أو مهمة جديدة من نوعها؛ لذا فإنّ الحلول الأولى المقترحة تعكس افتراضات الأفراد الموجودة في المجموعة، ويبرز هنا دور القائد في تقديم الحل وإقناع أفراد المجموعة، حيث إنّ كلّ ما هو مقترح سوف يُنظر إليه فقط على أنه ما يريده القائد، حيث لا تملك المجموعة أساساً مشتركاً لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد صالحاً أم لا، إلى أن تتخذ المجموعة إجراء مشتركاً، ومن ثمّ لاحظت نتيجة ذلك الإجراء، فيتم اكتساب قيمة معينة جديدة، وبعدها قد تتحوّل هذه القيمة إلى افتراضات (Roman-Velazquez, 2005).

ويصعب مراقبة قيم الثقافة التنظيمية مباشرة، ولكن يمكن دراستها من خلال المقابلات والاستبيانات، على عكس المستوى الأول الذي وصفناه بأنه جميع الظواهر التي تطفو على السطح، وللتنبؤ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح علينا أن نفهم بشكل كامل فئة الافتراضات الأساسية التي تمثل المستوى الثالث من مستويات الثقافة التنظيمية.

### ٣- الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions):

تتجلى الثقافة التنظيمية في مستوى الافتراضات بأنها الافتراضات المقبولة، وعادةً ما تكون غير واعية، والتي تحدّد التصوّرات، وعمليات التفكير، والمشاعر، والسلوكيات.

إنّ الافتراضات تعكس الحل المفضّل بين العديد من البدائل وتأتي هذه الدرجة من الإجماع والتفضيل نتيجة النجاح المتكرر في تنفيذ بعض القيم والمعتقدات. وبما أنّ القيمة تؤدي إلى سلوك ما، وعندما يبدأ هذا السلوك في حل المشكلة التي دفعت هذا السلوك في المقام الأول يتمّ تحويل القيمة تدريجياً إلى افتراض أساسي حول كيفية حدوث الأشياء بالفعل. ويصبح هذا الافتراض أمراً مفروغاً منه بشكل متزايد، وبأنه ينقطع عن الوعي (Schein, 1984).

إنّ فهم الافتراضات بشكل سليم يساعد الفرد على فهم المعاني الضمنية في السلوكيات المرصودة المختلفة، وبالمقارنة مع القيم يمكن دراسة الافتراضات من خلال الملاحظة المكثّفة والأسئلة المركّزة (Roman-Velazquez, 2005).

ويمكننا أن نعتبر أيضاً أن الثقافة على هذا المستوى هي الحمض النووي للمجموعة، وبالتالي إذا لم يعمّ بفهم نمط الافتراضات الأساسية الموجودة، فلن يستطيع الفرد فهم المستوى الأول من الثقافة التنظيمية (النتاج الصناعي) بشكل صحيح (Bennett, 2006).

وبمعنى آخر، يكمن جوهر الثقافة في نمط الافتراضات الأساسية، وبمجرد أن يفهم الفرد هذه الافتراضات يمكن له بسهولة فهم المستويات السطحية الأخرى، والتعامل معها بشكل مناسب.

وتلخيصاً لما سبق في تحليل الثقافات، من المهم أن ندرك أنّ المستوى الأول من السهل ملاحظته ولكن من الصعب فهم ما وراء هذه المظاهر (Roman-Velazquez, 2005)، وأنّ المعتقدات والقيم التي تمّ تبنيها في المستوى الثاني قد تعكس فقط التفسيرات والمبررات أو الطموحات. ولكن لفهم ثقافة المجموعة، يجب أن يحاول الفرد الوصول إلى افتراضاتها الأساسية المشتركة (المستوى الثالث)، ويجب أن يفهم المرء عملية التعلّم التي تأتي من خلالها هذه الافتراضات الأساسية.

إنّ القيادة هي في الأصل مصدر المعتقدات والقيم التي يتم الحصول عليها في المجموعة، وتحركها في التعامل مع مشاكلها الداخلية والخارجية، أي إذا كان القائد ينجح في ما يقترحه واستمر بذلك في العمل بناءً على مجموعة افتراضاته، فإنّه مع مرور الوقت سيتم تقاسم هذه الافتراضات مع أفراد المجموعة، وبمجرد تشكيل مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة في المجموعة بواسطة هذه العملية فيمكن أن تعمل هذه الافتراضات كآلية للدفاع المعرفي لكلّ من الأفراد والمجموعة ككل؛ لذا فإنّ التغيير في الثقافة -بمعنى تغيير الافتراضات الأساسية- أمرٌ صعب ويستغرق وقتاً كبيراً، وهي نقطة مهمة بشكل خاص للقائد الذي يعمل على تغيير ثقافة المنظمة.

## ٢-٣-٤ خصائص الثقافة التنظيمية

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص أبرزها بأنها ذات نظام مركّب حيث إنّها تتكوّن من تفاعل مجموعة من المكونات على ثلاثة أصعدة، والتي تتمثل في الجانب المعنوي ويشمل القيم والمعتقدات وكذلك الأفكار، وأمّا الصعيد الثاني فهو يتمثل بالجانب السلوكي الذي يشمل عادات وتقاليد أفراد المجتمع وكذلك ممارساتهم العملية، وأمّا الصعيد الأخير فيتمثل بالجانب المادي الذي يشمل كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة، أي من الأدوات والمباني والمعدات وغيرها.

كما تتصف الثقافة التنظيمية بأنها نظام متكامل، فهي تتجه باستمرار للعمل على توفير الانسجام المطلوب بين عناصرها المختلفة؛ حيث إنّ أي تغيير يطرأ على أحد عناصر الثقافة سيؤثر على بقية المكونات الموجودة في هذه الثقافة (Leovavidis & Cismaru, 2014) ولا بد من الإشارة إلى أن الثقافة يتمّ توريثها من جيل لآخر عن طريق التعلّم والمحاكاة وليس بطريقة فطرية، كما أن الثقافة قد تفقد بعضاً من ملامحها القديمة، وتكتسب ملامح جديدة وذلك بما يضيفه الأجيال لها من عناصر وخصائص، وهذا ما يتم وصفه بأن الثقافة نظام تراكمي وتعليمي (Chang, K., & Lu, L, 2007).

## ٢-٣-٥ عناصر الثقافة التنظيمية

يمكن وصف عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي :

١- القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (العميان، ٢٠١٠). إنّ القيم التنظيمية تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم إلى الموارد البشرية، من خلال العلاقات الاجتماعية، والتفاعل المستمر فيما بينها، كما تساهم الإدارة وبشكل كبير في غرس القيم التي تتبناها في أفرادها، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة، فإن المنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وأن تنعكس على سلوكياتهم، وتؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة، وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين؛

لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات (السالم، ٢٠٠٢).

٢- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، ٢٠١٠).

٣- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة (العميان، ٢٠١٠؛ المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

٤- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد النفسي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة ككلٍ منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥)، وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس، وما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يلتزم بالقوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

## ٢-٣-٦ أنواع الثقافة التنظيمية

استناداً إلى أداة تقييم الثقافة التنظيمية ( Organizational Culture Assessment Instrument ) والتي طُوِّرت بناءً على مجموعة دراسات ( Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Quinn & ) وتعمد (Kimberly, 1984; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Freeman, 1991) أصولها الفكرية على نموذج القيم التنافسية (Cvf) The Competing Values Framework للفعالية التنظيمية الذي طُوِّر من قبل (Quinn & Rohrbaugh, 1983)، حيث تم الاعتماد عليه في الكثير من الدراسات، وقد أكَّد (Chin-Loy and Mujtaba, 2007) بأن نموذج القيم التنافسية معروف بشكل جيد للباحثين كأداةٍ فعّالةٍ لقياس ومقارنة ثقافة ما مع ثقافة أخرى.

وقد بيّن (Cameron and freeman, 1991) أنّ الأساس النظري لنموذج القيم التنافسية اشتقَّ من نماذج في علم النفس، وأنّ هذه الأداة هي أداة مختبرة، وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية التي صُمِّمت من قبل الباحثين الأمريكيين Kim S. Cameron and Robert E. Quinn وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية وهي: الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح.

ويقوم إطار القيم التنافسي بالعمل على تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين، وتعكس هذه المحاور التضارب والتوتر التنافسي الموجود في أي نظام (Denison & Spreitzer, 1991)، ووفقاً لـ (Cameron and Quinn, 1999) فإنّ المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركّزاً على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة، أمّا المحور الأفقي فيعكس المدى الذي تركّز فيه المنظمة على التوجّه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين يمكننا التمييز بين أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية والتي يمكن وصفها وفقاً للتالي:



## ١- الثقافة التعاونية Clan Culture :

تتسم الثقافة التعاونية باللامرسمية واللامركزية، وتوجّه المنظمة فيها يكون نحو الداخل (Miller, 2005) ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، والعلاقات في هذه الثقافة تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

كما تتصف أساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة بأنها أفقية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على الثقافة التعاونية تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (Denison & Spreitzer, 1991).

## ٢- ثقافة إنجاز المهام adhocracy Culture :

أما ثقافة إنجاز المهام فتمتاز باللامرسمية واللامركزية أيضاً، وتوجّه المنظمة فيها يكون نحو الخارج، وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف، ويكون التركيز الكبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وتتضمن خصائصها التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والإبداع (Brooks, 2007) وحسب (Spreitzer, 1991) فإنّ النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد هذه الثقافة، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام بالتجريب والإبداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معاً (Widjaja, Eringa & Gehrels, 2007).

## ٣- الثقافة المتوجهة بالسوق Market Culture :

فيما يخصّ الثقافة المتوجهة بالسوق فتتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس والإنتاج (Parker & Bradley, 2000)، وتركّز على خارج المنظمة، كما تتصف بالمرسمية والمركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس هذه الثقافة التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة

والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز، وتركيزه الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق (brooks, 2007) وتكون أساليب الاتصال في هذه الثقافة تعليميةً ومُتَّجِهَةً نحو الإنجاز والنتائج (Denison & Spreitzer, 1991).

#### ٤- الثقافة الهرمية Hierarchal Culture:

وأخيراً فإنّ الثقافة الهرمية (البيروقراطية) تمتاز بالرسمية والمركزية، وتوجّه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والكفاءة، أما بالنسبة للنمط القيادي فيها فهو المُنَسَّق والمُنظَّم والمرتبب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد بالرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة (Miller, 2004).

وتتسم وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة بأنها منظّمة وعمودية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية، والمنظمات الهرمية تشترك بتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقّدة (Denison & Spreitzer, 1991).

#### ٢-٣-٧ التوازن الثقافي

إنّ جميع المنظمات تتوافر فيها الثقافات التنظيمية الأربعة السابقة كلّها ولكن بنسب مختلفة، وبالتالي فإن إيجاد التوازن الأنسب بين الثقافات الأربعة أمرٌ ضروريٌّ للإدارة التنظيمية المثلى (Nazarian, 2017).

ووفقاً لنموذج القيم التنافسية فإنّ الثقافة التنظيمية هي مزيج من الخصائص مثل: العمل الجماعي، والإبداع، والتعامل مع المخاطر، والتوجّه نحو استجابة السوق ورضا العملاء (Trueman, 2012; Tajeddin, 2008; Cameron and Quinn, 2011).

يوصي Quinn بأن يكون لدى المنظمة ثقافة متوازنة، أي وجود لجميع أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة بشكل متوازن؛ أي عدم وجود نوعٍ ثقافيٍّ طاغٍ بشكل كبير على باقي الأنواع

الثقافية، فهذا سيمنح المنظمة ميزةً في مواجهة البيئة سريعة التغيير، كما توفر الثقافة المتوازنة للمنظمة مجموعةً واسعةً من وجهات النظر والقيم التي تمكنها من الاستجابة للظروف المختلفة وتغييرات متطلبات العملاء (Gregory et al, 2009)، أي إذا كان لدى المنظمة ثقافة متوازنة فإن لديها القيم الضرورية للعمل بحسب ما تملّي عليها البيئة.

لكن لا بد من الإشارة إلى أنّ للديناميكية البيئية دوراً في فعالية التوازن الثقافي، حيث أشار (San Ong.et.al, 2019) بشكل مفاهيمي أنّ الديناميكية البيئية العالية جداً وحالة عدم اليقين العالية جداً تحدُّ بل وقد تلغي فعالية دور التوازن الثقافي.

ومن المرجح أن تشارك المنظمات المتوازنة ثقافياً في التفكير المتناقض وتروج لثقافة موجّهة نحو الاستكشاف والاستغلال، والتي تمكّن المنظمة من التكيف وإدارة المعرفة الداخلية والخارجية، ممّا يمكّن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة ( Mom et al., 2009; Asif et al., 2013; Foss et al., 2013).

كما أشارت دراسات سابقة إلى أن الابتكار من حيث الاستكشاف والاستغلال يتطلب استراتيجيات وهياكل وثقافات مختلفة (He & Wong, 2004)، حيث إنّ بناء الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في المنظمة بنجاح يعتبر أمراً صعباً لأن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان مع قيم متناقضة في الواقع؛ حيث إنّ الابتكار الاستكشافي يعتمد على أنشطة زيادة التباين، ويتطلب التفكير المتباين والمرونة والتجريب، في حين أن الابتكار الاستغلالي يعتمد على أنشطة تقليل التباين، ويتطلب ذلك التفكير المتقارب والتركيز والكفاءة (Smith & Tushman, 2005)، وبالتالي يبدو من المعقول استنتاج أن المنظمات بحاجة إلى إيجاد توازن بين القيم المتنافسة المرتبطة بالثقافات المختلفة بحيث يمكن للمنظمة الاستكشاف والاستغلال على حدٍ سواء.

على وجه الخصوص تشير دراسة (Limaj, 2017) إلى أن المنظمات التي لديها تركيبة متوازنة من الثقافات الأربعة تعمل بشكل أفضل في إنتاج الابتكار الاستكشافي والاستغلالي مقارنة بالمنظمات منخفضة التوازن الثقافي، علاوةً على ذلك، فإن المنظمة التي تحقق التغيير

فيما يتعلق بموازنة قيم المنظمة تضمن البصيرة الثقافية والفهم والحساسية الحاسمة لتلبية احتياجات قطاعات السوق الجديدة، ويجب أن تكون في وضع جيد للتعامل مع أنواع أخرى من التغيير، بما في ذلك توسع السوق أو دخول سوق جديد، كما أكدت الكثير من الأبحاث السابقة أن التوازن الثقافي له تأثير مباشر إيجابي على الفعالية ( Gregory et al., 2009; Yilmaz & Ergun, 2008 ).

إن الأداء التنظيمي الناجح يعتمد على القدرة على تكامل قيم المرونة والديناميكية مع الاستقرار والسيطرة والتوازن بين التوجه الداخلي مع التوجه الخارجي، كما أن التوازن الثقافي يرسم قدرة الشركات على تطوير مجموعة من مهارات وقدرات الموظفين الداعمة للنماذج الأربعة المتنافسة، كما سيوفر التوازن الثقافي بيئةً داخليةً تُفضي إلى التفكير الجماعي المتنوع مع التركيز بشدة على الروح المعنوية والتمكين وحل المشاكل بالتراضي واتخاذ القرارات، وبالتالي على المنظمات معرفة نوع الثقافة السائد فيها، ثم السعي للوصول لتوازن ثقافي يمكنها من الاستكشاف والاستغلال على حدٍ سواء، ومواجهة التحديات والتغييرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي العمل على تغيير الثقافة الحالية للوصول للثقافة المتوازنة المرغوبة .

## ٢-٣-٨ تغيير الثقافة التنظيمية

يعدّ تغيير الثقافة التنظيمية هدفاً يصعب جداً تحقيقه، ليس فقط لأن الثقافة هي غير مدركة بشكل واسع ولكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والأنماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها. وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بأنّ تغيير الثقافة هو هدف مرغوب ومطلوب لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد فإنّ قادة المنظمة يمكن أن يرسموا مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ، وهذه الخطوات تبدأ بالتغيير في العمليات الفردية والتنظيمية، والمحادثات، واللغة، والرموز، والقيم، والتي لا تضمن إمكانية

حدوث التغيير بكلّ واحدةٍ على حِدَةٍ وإتّما في مجموعها تؤدّي إلى إحداث تغييرٍ تدريجيّ في الثقافة السائدة في المنظمة.

حيث يقدّم (Cameron, 2004) سبع خطوات من أجل إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة للوصول للثقافة الجديدة المرغوبة من قبل المنظمة، وهذه الخطوات هي:

#### ١- توضيح المعنى Clarifying meaning :

إنّ الخطوة الأولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتحديد ماذا تعني عملية تغيير ثقافة المنظمة، فالتحرّك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بأنّ الثقافات الأخرى يجب أن تُترك أو أن تُهمل. إنّه يعني فقط بأنّ تركيزات خاصة يجب أن توضع على عوامل محدّدة إذا اتّجه تغيير الثقافة ليكون ناجحاً. فالأسئلة التي تعنون عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة، وماذا لا يعني تتضمّن: ما هي المزايا التي يجب التركيز عليها إذا الثقافة اتجهت نحو النقطة المفضّلة؟ وما هي الخصائص التي يجب أن تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وماهي المزايا التي يجب أن تُخفّض أو تُترك عند التحرك بعيداً عن نقطة (ثقافة) محدّدة؟ وما هي الخصائص التي سوف يتم الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية؟

#### ٢- توضيح القصص Identifying stories:

إنّ الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتعريف مجموعة من الحوادث الإيجابية أو الأحداث التي تصوّر القيم الأساسية التي سوف تميّز الثقافة المستقبلية للمنظمة، لأنّ الثقافة التنظيمية تصل بشكل أفضل من خلال القصص. وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والأحداث أو القصص التي تساعد الأفراد العاملين على الشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلاً، كما أنّها تساعد في بلورة المشاعر، وكيف سيكون تصرفهم وسلوكهم في ضوء هذا التغيير.

وعليه فإنّ القيم الرئيسة والتوجّهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي سوف تميّز الثقافة الجديدة سيتم توصيلها بشكل أوضح من خلال القصص دون أي وسيلة أخرى.

### ٣-تحديد المبادرات الاستراتيجية Determining strategic initiatives:

تتضمّن المبادرات الاستراتيجية النشاطات التي سوف يُبدأ العمل بها، والتي سيتم إيقافها أو تحسينها. فهي تتمثل بالأفعال المُصمّمة لإجراء التغييرات الرئيسة التي سوف تحقق التغيير الثقافي. أي ما هي الأشياء الجديدة التي يجب أن تبدأ؟ وما هي النشاطات التي سوف يتم إيقافها؟ ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية إيقاف بعض النشاطات قياساً بعملية البدء بنشاطات جديدة. وما هي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وما هي العمليات والأنظمة التي يُحتاج إلى تصميمها أو إعادة تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأيّ طُرُقٍ يمكن رفع وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة، والتي تساهم بالنتيجة في خلق ميزة تنافسية مستدامة؟

### ٤- التعريف بالمنافع الصغيرة Identifying small wins:

إنّ القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل في إيجاد بعض الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة، والعمل على تغييرها، والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة. ومن ثم نجد الأشياء الأخرى التي تكون أيضاً سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والإعلان عنها وهكذا؛ إذ تخلق النجاحات الصغيرة قوةً دافعةً في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير، لأنّه نادراً ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة. لكن يجب الأخذ بالاعتبار بأنّ أخطاءً كبيرةً سوف تحدث إذا ظلت المنظمة معتمدةً على استراتيجية المكاسب الصغيرة؛ لأنّ عملية التغيير تحتاج هذه الاستراتيجية كخطوة مميّزة ودافعة ليس أكثر.

### ٥- المقاييس والمعالم الحرفية Measures and Milestones:

تُعدّ عملية تحديد المؤشرات الرئيسة للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم قياسه جزءاً مهماً وحرّجاً في عملية التغيير، وتُعتبر نقطة الضعف المهمة في معظم عمليات التغيير - خصوصاً عندما يكون هدفُ التغيير ذو الطبيعة الإنسانية غير شكليٍّ وغير ملموس مثل الثقافة التنظيمية- هي إهمال المقاييس المادية الملموسة المتعلقة في تحديد حالة التقدم والإنجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية.

فالتغيير يتطلب التعرّف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة وكذلك التعرف على مؤشرات التقدم خلال كلّ فترة زمنية. إذ يحتاج نظام جمع البيانات أن يكون مُصمماً كإطار زمنيّ لتقييم النتائج.

#### ٦- الاتصال والرموز *Communication and symbols*:

بالتأكيد إنّ مقاومة التغيير الثقافي سوف تحدث داخل المنظمة، فطريقة حياة الأفراد الأساسية سوف يتمّ تحديها وتغييرها وكذلك طبيعة العمل والعيش المألوفة والمعتادة سوف تتعدّل أو تتغير. ولأنّ تغيير الثقافة التنظيمية سوف يشمل جوانب أساسية في عمل المنظمة فمن المؤكد أن تتولد مقاومة كبيرة اتجاه عملية التغيير هذه. لذلك فإنّ إيصال عملية التغيير الثقافي تمثّل أداة حرجة ومهمّة في مساعدة آلية منع مقاومة التغيير، وكذلك توليد الالتزام اتجاهه. فعملية توضيح أسباب التغيير الثقافي هي قضية مهمة ومفيدة جداً؛ إذ تُعدّ خطوةً فاعلةً في توليد الالتزام والمواقف الإيجابية اتجاه عملية تغيير الثقافة داخل المنظمة.

#### ٧- تطوير القيادة *Leadership development*:

تتطلب كل التغييرات التنظيمية وجود قادة أكفأ قادرين على قيادة التّيار، فالتغيير الثقافي لا يحدث بشكل عشوائي أو بشكل غير مقصود في المنظمات، فإنّه يتطلب قادة يتوجهون بثبات باتجاه عملية التغيير. وعلى أي حال فإنّ هناك نقطتين جوهريتين يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، الأولى تتمثّل بأنّ كل جانب من عملية التغيير الثقافي -على سبيل المثال كلّ مبادرة استراتيجية أو كلّ عملية اتصال وإلخ- تحتاج قائداً قادراً على قيادة التغيير بشكل الناجح. والنقطة الثانية تتمثّل في أنّه ليس المطلوب أن يكون القادة الحاليون أبطالاً في عملية التغيير الثقافي فحسب بل يجب إعداد مجموعة من القادة للمستقبل لقيادة المنظمة عندما يُوضَع التغيير الثقافي موضع التنفيذ.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد

٣-١-١ مجتمع وعينة البحث

٣-١-٢ حدود البحث

٣-١-٣ أدوات البحث

٣-١-٤ توصيف العينة

٣-١-٥ توصيف الاستبانة

٣-١-٦ شروط اختبار الفرضيات باستخدام برنامج smart

٣-١-٧ اختبار الفرضيات (١-٧)

٣-١-٨ اختبار التوازن الثقافي

٣-١-٩ اختبار الفرضيات (٨-١١)

٣-١-١٠ ملخص النتائج

٣-١-١١ التوصيات والمقترحات

٣-١-١٢ المراجع

٣-١-١٣ الملاحق



## تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم الإجراءات التي تتمثل بمنهج البحث، ومجتمع البحث، وكذلك الأدوات التي تم استخدامها في سبيل تحقيق أهدافه، واختبار الفرضيات، حيث سيتم الاعتماد بذلك على كل من برنامج spss 25 وبرنامج SMART PLS3 وغيرها من الأدوات الإحصائية وفقاً لما يتطلبه البحث، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها.

### ٣-١-١ مجتمع البحث وعيّنته

يتكوّن مجتمع البحث من العاملين الإداريين (وهم العاملون أصحاب المهام الإداريّة الإشرافية، وأيضاً الأكاديميون الإداريون) في الجامعات السورية العامة والخاصة في مدينة دمشق، حيث تمّ تقدير عدد العاملين الإداريين والأكاديميين الإداريين في تلك الجامعات حوالي ٦٠٠ عاملاً، استناداً إلى زيارة ميدانية أجراها الباحث إلى قسم الإحصاء في رئاسة جامعة دمشق ووزارة التعليم العالي، واستناداً إلى كتاب صادر من المعهد العالي لإدارة الأعمال لتسهيل إجراءات إعطاء المعلومات المطلوبة لإتمام البحث.

وقد استعان الباحث من أجل تحديد حجم العيّنة بشكل دقيق إلى العديد من الأدوات الإحصائية، مثل معادلة هيربرت أركن التي أشارت إلى حجم عيّنة (٢٣٤) بعد أن تمّ إدخال حجم المجتمع (٦٠٠) وبمستوى ثقة ٩٥% وبمستوى خطأ ٥% ، ومن أجل التأكد من كفاية حجم العيّنة لتعميم النتائج تمّت الاستعانة بمعادلة "ريتشارد جيجر" التي أشارت أيضاً إلى ٢٣٤ عامل وبمستوى الدقة نفسه، ومستوى الخطأ سابق الذكر.

كما تمّت الاستعانة بمعادلة روبيرت ماسون التي أشارت أيضاً إلى ٢٣٤ عاملاً، وبمستوى الدقة نفسه، ومستوى الخطأ سابق الذكر.

وربطاً مع ما سبق يعتقد الباحث أنّ عدد ٢٣٤ عاملاً يمثل حدّاً مقبولاً يوفّر لنا إمكانية تعميم نتائج البحث على مجتمع البحث، وقد تمّ توزيع ٢٥٠ استبانة في مجتمع البحث، وبلغ عدد

الاستبيانات الصالحة للدراسة بعد استراجعتها /٢٣٧/، وهو العدد النهائي للاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ نوع العيّنة الذي تم اختياره هو عيّنة عشوائية طبقية، وذلك لعدة اعتبارات، منها:

١- أنّ مجتمع البحث هو مجتمع معلوم، وتتوفر لدينا معلومات عن حجمه.

٢- أنّ مجتمع البحث هو مجتمع غير متجانس.

### ٣-١-٢ حدود البحث

وتُحدّد حدوث البحث في المجالات التالية:

- الحدود الموضوعية: تشمل العاملين الإداريين في الجامعات العامة والخاصة.
- الحدود المكانية: الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في ٢٠١٩-٢٠٢٠م قبل انتقال الجامعات الخاصة إلى مقرّاتها الدائمة.

### ٣-١-٣ أدوات البحث

بالنظر إلى الدراسات السابقة ووفقاً لطبيعة البيانات المراد جمعها سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد اختار الباحث أسئلة الاستبانة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي كما يلي: (موافق بشدّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدّة)، وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (٥-٤-٣-٢-١)، ووفق الترميز الخماسي تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

أولاً- المتغيرات الديمغرافية: والمتمثلة فيما يلي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

ثانياً- متغيرات البحث وفقاً للتالي :

- المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة: تم الاعتماد على مقياس (Camisón & Forés, 2010; Flatten et al., 2011) في قياس أبعاد المقدرة الاستيعابية، والذي يتكون من ثلاثة عشر سؤالاً لقياس كل من المقدرة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدركة، والذي تم الاعتماد عليه في مجموعة من الدراسات، بعد أن تم التأكد من صلاحية المقياس وموثوقيته (Limaj ,et.al 2017; Costa, 2016)، حيث تم التعبير عن المقدرة الاستيعابية المحتملة من العبارة الأولى وحتى العبارة الثامنة من الاستبيان، كما تم التعبير عن المقدرة الاستيعابية المدركة من العبارة التاسعة حتى العبارة الرابعة عشرة من الاستبيان.

- الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي: كما تم الاعتماد على مقياس ( Jansen , et.al 2009) والذي يتكوّن من اثني عشر سؤالاً لقياس كل من أبعاد الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، والذي تم الاعتماد عليه في مجموعة من الدراسات، بعد أن تم التأكد من صلاحية المقياس وموثوقيته (Limaj ,et.al 2017; Huang ,et.al 2014)، حيث تم التعبير عن الابتكار الاستغلالي من العبارة الخامسة عشرة حتى العبارة العشرين من الاستبيان، كما تم التعبير عن الابتكار الاستكشافي من العبارة الحادية والعشرين حتى العبارة السادسة والعشرين من الاستبيان.

ثالثاً-التوازن الثقافي: تم الاعتماد على مقياس (Cameron & Quinn, 2006) في قياس التوازن الثقافي استناداً على أداة تقييم الثقافة التنظيمية ( Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI التي طُوِّرت بناءً على مجموعة دراسات ( Quinn & Rohrbaugh,1983 ; Quinn & Kimberly, 1984; Cameron & Ettington, 1991; Cameron & Freeman, 1988)، وتعتمد أصولها الفكرية على نموذج القيم التنافسية (Cvf) "The Competing Values Framework"، والتي تتكوّن من(٢٤) سؤالاً، وتم الاعتماد عليها في مجموعة من الدراسات (Limaj ,et.al 2017; Naranjo-

(Valencia,et.al 2015)، وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية وهي: الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح؛ حيث إن الثقافات الأربع موزعة على هذه الجوانب الستة، إذ تمثل العبارة الأولى في كل جانب من الجوانب الستة السابقة الثقافة التعاونية، كما تمثل العبارة الثانية في كل جانب من الجوانب الستة السابقة ثقافة إنجاز المهام، كما تمثل العبارة الثالثة في كل جانب من الجوانب الستة السابقة الثقافة المتوجهة للسوق، كما تمثل العبارة الرابعة في كل جانب من الجوانب الستة السابقة الثقافة الهرمية، ويجب على المستجوب توزيع ١٠٠ نقطة لكل جانب من الجوانب الستة السابقة، وبدراسة الاستبيان إحصائياً يمكننا معرفة نسبة وجود كل ثقافة من الثقافات الأربعة في المنظمة.

### ٣-١-٤ توصيف العينة

يوضح الجدول التالي توزع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة:

الجدول رقم (١) توصيف العينة

إناث		ذكور	النوع الاجتماعي
١٥٣ (٥٧%)		١٠٢ (٤٣%)	العدد/النسبة
أكثر من ٤٠ سنة	٣٠ سنة_٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة	الفئة العمرية
٩٠ (٣٨%)	٩٥ (٤٠%)	٥٢ (٢٢%)	العدد/النسبة
أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٨٨ (٣٧%)	٩٠ (٣٨%)	٥٩ (٢٥%)	العدد/النسبة
دراسات عليا	إجازة جامعية		المؤهل العلمي
١٠٧ (٤٥%)	١٣٠ (٥٥%)		العدد/النسبة

خصائص العاملين	إداري	إداري أكاديمي
العدد/النسبة	١٣٧ (٥٨%)	١٠٠ (٤٢%)
نوع الجامعة	عامة	خاصة
العدد/النسبة	١٤٤ (٦١%)	٩٣ (٣٩%)

يتضح من الجدول رقم (١) عدد العاملين الإداريين الذكور في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق الذي بلغ ١٠٢ (٤٣%) أقل من عدد الإناث والذي بلغ ١٥٣ (٥٧%)، ويعزو الباحث السبب إلى هجرة الذكور بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد.

كما يتضح من الفئة العمرية أن الفئة في العينة تتميز بالنضج والوعي، وهذا من شأنه إكساب الإجابات الدقة والموضوعية حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين بين الثلاثين والأربعين عاماً هو ٩٥ (٤٠%) كما بلغ عدد المستجوبين الذين يتجاوز عمرهم الأربعين عاماً ٩٠ (٣٨%).

كما يتضح من الجدول رقم (١) أن النسبة الأكبر من إجمالي مفردات البحث في الجامعات العامة والخاصة في مدينة دمشق عدد سنوات خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٣٨% وعددهم ٩٠، ومن ثم للعاملين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من عشرة سنوات وبفرق بسيط عن الفئة السابقة حيث بلغت النسبة ٣٧% والبالغ عددهم ٨٨، في حين بلغت نسبة العاملين الذين يملكون أقل من ٥ سنوات خبرة ٢٥% وبلغ عددهم ٥٩، ويعزو الباحث السبب أن من يشغل منصب إداري لا بد أن يكون من أصحاب الخبرة، ففي جامعاتنا لا يُعيّن الإداري أو الأكاديمي الإداري في معظم الأحيان إلا بعد فترة غير قليلة من الخبرة في العمل.

كما يتضح من الجدول (١) أن نسبة حملة الشهادة الجامعية هي ١٣٠ (٥٥%) ونسبة حملة شهادة الدراسات العليا ١٠٧ (٤٥%) ويُعزى السبب إلى عدد العاملين الإداريين مقارنة بعدد العاملين الإداريين الأكاديميين.

كما نلاحظ من خصائص العاملين أن نسبة العاملين الإداريين ١٣٧ (٥٨%) بينما بلغت نسبة الإداريين الأكاديميين ١٠٠ (٤٢%)، وهذا يُعزى لهيكل الجامعات عينة البحث، حيث إن عدد العاملين الإداريين من رئيس شعبة، ورئيس دائرة، ومدير، ومعاون مدير، وكذلك منسقي الأعمال الإداريين أكثر من عدد الإداريين الأكاديميين من رؤساء الجامعات، ونوابهم، وأمناء الجامعات، وعمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام.

كما يتضح من الجدول (١) أن نسبة العاملين الإداريين من الجامعات العامة بلغت ١٤٤ (٦١%) كما بلغت نسبة العاملين الإداريين من الجامعات الخاصة ٩٣ (٣٩%)، ويعزو الباحث السبب إلى أن الجامعات الخاصة تحاول التقليل من تكاليف تعيين الإداريين سواء أكانوا إداريين أم أكاديميين إداريين، كون الكليات في الجامعات الخاصة ليس بها وكلاء إلا ما ندر، كما أن عدد الإداريين كمنسقين وغيرهم أقل بكثير من الجامعات العامة.

### ٣-١-٥ توصيف الاستبانة

تمثل الجداول التالية عرض متوسطات أسئلة الاستبيان الواردة في القسم الثاني، وذلك حسب مقياس "ليكرت" الخماسي الذي يمكن وصف متوسطاته كالتالي :

- ١- إذا كان المتوسط الحسابي من ١,٠٠ إلى ١,٨٠ تكون درجة التوافر قليلة جداً.
- ٢- إذا كان المتوسط الحسابي من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ تكون درجة التوافر قليلة.
- ٣- إذا كان المتوسط الحسابي من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ تكون درجة التوافر متوسطة.
- ٤- إذا كان المتوسط الحسابي من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ تكون درجة التوافر كبيرة.
- ٥- إذا كان المتوسط الحسابي من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ تكون درجة التوافر كبيرة جداً.

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية للمقدرة الاستيعابية المحتملة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي
١	نحن في جامعتنا نبحث بشكل يومي عن المعلومات التي تقيد العمل من المصادر الخارجية	٣,٩
٢	نحن في جامعتنا نشجع الموظفين على البحث عن المعلومات التي تهّم العمل من المصادر الخارجية	٤,٣
٣	نحن في جامعتنا نحصل على المعلومات الخارجية التي تقيد العمل	٣,٩
٤	نحن في جامعتنا نقوم بسرعة بتحليل الأفكار والمفاهيم التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية	٣,١
٥	نحن في جامعتنا نقوم بسرعة بمشاركة الأفكار والمفاهيم التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية	٣,٢
٦	نحن في جامعتنا نتساعد في جميع أنحاء الجامعة لتفسير المعلومات الخارجية وفهمها	٣,٩
٧	نحن في جامعتنا نتبادل بسرعة المعلومات الخارجية بين وحدات الأعمال	٢,٩
٨	نحن في جامعتنا نقوم بشكلٍ مُنتظمٍ بتنظيم وإجراء اجتماعات لمناقشة الأفكار الجديدة	٢,٨
	المتوسط الحسابي	٣,٥

نلاحظ من الجدول (٢) أنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة تتوافر بنسبة 3.5 أي يمكننا القول إنّ درجة توافر المقدرة الاستيعابية المحتملة كبيرة بعض الشيء، وهذا يدل على اهتمام الجامعات عينة البحث بشكل لا بأس به بالممارسات التي تستند إليها المقدرة الاستيعابية المحتملة من

تشجيع ودعم الأفراد على البحث عن المعلومات المتأتية من المصادر الخارجية، وكذلك العمل على تحليلها وفهمها ومشاركتها بالشكل الذي يسمح بالاستثمار بهذه المقدر، ولا بد من الإشارة إلى أن أوضح الممارسات للمقدرة الاستيعابية في الجامعات المدروسة كانت تتجلى في العبارة الثانية بمتوسط حسابي ٤,٣ والتي توضح مدى اهتمام إدارة الجامعات على تشجيع ودعم مبادرات الأفراد على البحث عن المعلومات المتأتية من مصادر خارجية، كما يمكن الإشارة إلى العبارة الأولى والثالثة والذي بلغ متوسط حساب كل منهما ٣,٩، وهذا يوضح أيضاً لنا اهتمام إدارة الجامعات بالبحث الدؤوب عن المعلومات الخارجية، وكذلك قدرة الجامعة على الحصول على تلك المعلومات، والجدير بالذكر هو انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة السابعة فقد بلغ ٢,٩، حيث تقيس العبارة السابعة سرعة تبادل المعلومات الخارجية بين وحدات الأعمال، وقد يُعزى هذا السبب إلى الهياكل التنظيمية الهرمية وكذلك الرسمية الموجودة في الجامعات، كما يمكننا الوقوف على انخفاض متوسط العبارة الثامنة والتي بلغ متوسطها الحسابي ٢,٨ والتي توضح لنا عدم اهتمام الجامعة بشكل كبير بإقامة اجتماعات بشكل دوري لمناقشة الأفكار الجديدة والمعلومات الخارجية التي حصلت عليها من المصادر الخارجية.

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية للمقدرة الاستيعابية المدركة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي
١	نحن في جامعتنا لدينا القدرة على إعادة تنظيم المعلومات الخارجية التي تم الحصول عليها حديثاً	٣,٩
٢	نحن في جامعتنا معتادون على جعل المعلومات الخارجية التي تم جمعها حديثاً جاهزة ومتاحة للاستخدام	٣,٦
٣	نحن في جامعتنا قادرون على دمج المعلومات الجديدة الخارجية التي تم الحصول عليها مع المعلومات الحالية الموجودة في عملنا	٣,٣



٤	نحن في جامعتنا نستطيع الوصول إلى المعلومات المخزنة بسهولة	٣
٥	نحن في جامعتنا نشارك بانتظام في عمليات التطوير المتعلقة بالخدمات الجديدة	٣,٢
٦	نحن في جامعتنا نستفيد من المعلومات التي حصلنا عليها من المصادر الخارجية في مواجهة التغييرات التي تحصل داخل الجامعة وخارجها	٣,٤
	المتوسط الحسابي	٣,٤

ونلاحظ من الجدول (٣) أنّ المقدرة الاستيعابية المدركة تتوافر بنسبة ٣,٤ أي يمكننا القول إنّ درجة توافر المقدرة الاستيعابية المدركة متوسطة، لكن بشكل مقبول أيضاً، ويعزو الباحث السبب في عدم ارتفاع متوسط المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل أكبر إلى طبيعة المقدرة الاستيعابية المدركة، فهي تُعتبر آلية مهمة لتسهيل تحويل المدخلات لمخرجات، مما قد يؤدي إلى أن تواجه صعوبات أكثر في تطبيق ممارساتها، وخاصة في ظل ما تشهده البيئة من اضطرابات وحالات عدم يقين وعدم تأكد، مما قد يعيق هذا الأمر من ممارسات المقدرة الاستيعابية المدركة ومخرجاتها، ونلاحظ من المتوسط الحسابي للعبارات أن أوضح ممارسات المقدرة الاستيعابية المدركة في الجامعات المدروسة تتجلى في العبارة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ٩.٣ مما يدل على إمكانية الجامعات وقدرتها على تنظيم ما تحصل عليه من معلومات خارجية، وهنا قد تلعب الرسمية الموجودة في الجامعات دوراً إيجابياً في مثل هذه العمليات القائمة على تنظيم المعلومات، ولكن على النقيض قد تحدّ من بعض ممارسات المقدرة الاستيعابية المدركة حيث نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة حيث بلغ ٣؛ إذ يمكن للرسمية أن تحدّ من قدرة الأفراد على الوصول إلى المعلومات المخزنة التي يحتاجونها في عملهم.

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية للابتكار الاستكشافي

المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٣,١	جامعتنا تقوم بافتتاح تخصصات وتقديم خدمات جديدة لا تلبيها التخصصات والخدمات الحالية	١
٣	جامعتنا تبتكر الخدمات العلمية وغير العلمية الجديدة	٢
٣,٤	جامعتنا تقوم بإدخال تخصصات وخدمات جديدة مقارنة بالتخصصات والخدمات المقدمة من الجامعات الأخرى	٣
٢,٩	جامعتنا تقوم بإطلاق تخصصات وخدمات جديدة كلياً بالنسبة لها	٤
٣,٣	جامعتنا تقوم دائماً باستغلال الفرص في الأسواق الجديدة	٥
٢,٩	جامعتنا دائماً تفتتح فروعاً لها في محافظات جديدة	٦
٣,١	المتوسط الحسابي	

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية للابتكار الاستغلالي

المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
٣,٤	جامعتنا تعمل دائماً على توفير الخدمات المتعلقة بمجالات تخصصاتها الحالية	١

٣,٥	جامعتنا تقوم بعمليات تعديل صغيرة على الخدمات المتعلقة بمجالات تخصصاتها الحالية	٢
٣,٤	جامعتنا تقدم خدمات محسنة، لكنها متوفرة ضمن الجامعات الأخرى	٣
٣,٣	جامعتنا توفر الخدمات بشكل جيد	٤
٣	جامعتنا تحسن الوضع الاقتصادي للسوق الحالية	٥
٣,٢	جامعتنا تحسن الخدمات الخاصة بالطلاب الحاليين	٦
٣,٣	المتوسط الحسابي	

نلاحظ من الجدول (٤) والجدول (٥) أنّ درجة توافر كل من الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي متوسطة، حيث بلغا على الترتيب ٣,١ و ٣,٣، ويعزو الباحث سبب الانخفاض الطفيف في متوسط الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي إلى طبيعة العينة التي يشكّل جزء منها الجامعات الخاصة التي وُجِدَت في مدينة دمشق بمواقع عمل مؤقتة؛ نظراً لما تمرّ به البلاد من اضطرابات وأزمات أجبرت مجموعة من الجامعات الخاصة في عينة البحث إلى العمل في تلك المواقع المؤقتة، مما يحدّ قدرة الجامعة -بشكلٍ ملحوظ- على فتح اختصاصات جديدة كلياً أو تقديم خدمات جديدة كلياً أو إدخال التحسينات التدريجية لخدماتها، حيث إنّ المعرفة تكون بحاجة لإمكانيات مادية عندما تنتقل من حيّز التفكير إلى حيّز التنفيذ، وإنّ الوضع الحالي للجامعات الخاصة في مواقعها المؤقتة -كما ذكرنا سابقاً- يحدّ من ذلك الدعم نوعاً ما، حيث يكون للجامعات في مواقعها المؤقتة أولويات مالية مثل تأهيل الموقع المؤقت وتجهيزه بشكل أفضل ليتناسب مع جودة تعليم الجامعة، أما بالنسبة للجامعات الحكومية فالأمر لا يختلف كثيراً، حيث إنّ الوضع الاقتصادي وما تمرّ به البلاد من اضطرابات على الصعيد الاقتصادي قد يحدّ من الإمكانيات المالية لجامعات القطاع الحكومي مما سيؤثّر ذلك على مستوى الابتكارات.

وكانت نسبة وجود الثقافات الأربعة في الجامعات المدروسة كالتالي :

جدول رقم (٦) نسبة وجود الثقافات التنظيمية في الجامعات المدروسة

نسبة وجود الثقافة	الثقافة التنظيمية
25%	الثقافة التعاونية Clan Culture
22.5%	ثقافة إنجاز المهام Adhocracy Culture
24.5%	الثقافة المتوجهة بالسوق Market Culture
28%	الثقافة الهرمية Hierarchal Culture
المجموع = 100%	

ونلاحظ أنّ الثقافة السائدة في الجامعات عيّنة البحث هي الثقافة الهرمية وبنسبة 28%.

أي إنّ الخصائص المهيمنة لدى الجامعات هي الرسمية، والإجراءات الثابتة هي التي تحكم الفرد لحدّ ما، والتركيز الاستراتيجي ينصبّ على الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة العمل المعيار الذي يُحكّم من خلاله على نجاح العمل داخل الجامعات المدروسة، كما أنّ للثقافة الهرمية مجموعةً من الإيجابيات؛ حيث إنّ الهيكل ومستويات المسؤولية تكون واضحة، وكذلك جمع الأنشطة والتخصّصات في مكان واحد مما قد يعزّز ذلك من تبادل الأفكار والخبرات فيما بينها، إضافةً لذلك فإنّ بيئة العمل الروتينية لحدّ ما قد تُقضي صبغةً من الاستقرار على العمل، إلّا أنّ الثقافة الهرمية من الممكن أن تؤدي إلى بعض السلبيات في العمل، فقد تحدّ من مناقشة الأفكار بين الإدارات المختلفة، وفي حال ارتفاع مستوى الرسمية في الجامعات فقد تحدّ من سرعة اتخاذ القرار.

### ٣-١-٦ شروط اختبار الفرضيات باستخدام برنامج smart :

لابد من التأكد من شرطين أساسيين قبل البدء باختبار الفرضيات وهما: الصدق التقاربي والصدق التمايزي ثم التأكد من نتائج اختبار  $Q^2$  الذي يُدعى Endogenous Relevance وأخيراً اختبار GOF الذي يُدعى Goodness Of Fit of the model، وذلك وفقاً للتالي :

١-الصدق التقاربي (Convergent validity):

والذي يحتوي على ثلاثة اختبارات وفقاً لما يلي:

الاختبار	الشرط
Composite reliability	(>0.70)
Factor Loading	(>0.70)
Average Variance Extracted	(>0.50)

\*اختبار الموثوقية Composite reliability :

تستخدم الموثوقية لتعني إلى أي مدى توفر أداة القياس نتائج متسقة إذا تم إجراء القياس بشكل متكرر، وتعتبر طريقة Composite reliability الأكثر ملاءمة عندما يتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM، كما يعتبر هذا الاختبار شرطاً من الشروط الواجب توفرها قبل اختبار الفرضيات؛ حيث يجب أن يكون CR أكبر من ٧٠ بالمئة لكل بعد من الأبعاد، وإن انخفاض هذه القيمة يدل على انخفاض الاتساق الداخلي.

جدول رقم (٧) اختبار الموثوقية

المتغير	البعد	عدد العبارات	Composite Reliability
المقدرة الاستيعابية المحتملة	اكتساب المعرفة الخارجية	3	0.823
	استيعاب المعرفة الخارجية	5	0.843
المقدرة الاستيعابية	تحويل المعرفة الخارجية	3	0.833

0.782	3	استغلال المعرفة الخارجية	المدركة
0.855	6		الابتكار الاستغلالي
0.842	6		الابتكار الاستكشافي

مما سبق نجد أنّ جميع المتغيرات كانت قيمة CR أعلى من 0.70 وبالتالي يكون هذا الشرط محققاً.

\*اختبار Factor Loading :

يهدف هذا الاختبار لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له، وحسب هذا الاختبار فإنه يجب أن يكون معامل إشباع كل عبارة أكبر من 0,70، وإذا كان معامل الإشباع للعبارة أقل من 0.70 فيجب حذف تلك العبارة لأنها لا تعبر عن البعد الذي تنتمي له، وذلك بعد التأكد من ذلك من خلال الاختبار (Hair et al, 2017).

\*اختبار Avreage Variance Extracted :

وفق هذا الاختبار يجب أن يكون كل بعد من أبعاد المتغيرات يزيد على 0,50

الجدول رقم ( ٨ ) اختبار Convergent Validity

Constructs	Dimensions	Items	Loading	AVE	CR
المقدرة الاستيعابية المحتملة	اكتساب المعرفة الخارجية	العبارة الأولى	0.891	0.777	0.913
		العبارة الثانية	0.880		
		العبارة الثالثة	0.874		

	استيعاب المعرفة الخارجية	العبرة الأولى	0.766	0.532	0.843
		العبرة الثانية	0.359		
		العبرة الثالثة	0.824		
		العبرة الرابعة	0.825		
		العبرة الخامسة	0.789		
المقدرة الاستيعابية المدرسة	تحويل المعرفة الخارجية	العبرة الأولى	0.903	0.738	0.894
		العبرة الثانية	0.817		
		العبرة الثالثة	0.856		
	استغلال المعرفة الخارجية	العبرة الأولى	0.850	0.738	0.894
		العبرة الثانية	0.884		
		العبرة الثالثة	0.844		
الابتكار الاستغلالي		العبرة الأولى	0.768	0.590	0.896
		العبرة الثانية	0.707		
		العبرة الثالثة	0.730		
		العبرة الرابعة	0.787		
		العبرة الخامسة	0.799		
		العبرة السادسة	0.813		
الابتكار الاستكشافي		العبرة الأولى	0.898	0.530	0.842
		العبرة الثانية	0.913		
		العبرة الثالثة	0.835		

		العبرة الرابعة	0.410		
		العبرة الخامسة	0.476		
		العبرة السادسة	0.616		

ونلاحظ من الجدول السابق أنه سيتم حذف العبرة الثانية من العبارات الممثلة لبعء استيعاب المعرفة، كما وسيتم حذف العبارات الرابعة والخامسة والسادسة من العبارات الممثلة للابتكار الاستكشافي؛ حيث إن جميع العبارات التي تم الإشارة إليها بلغت قيمها أقل من 0.70، وبالتالي لم تستوف شرط اختبار Factor Loading.

٢- الصدق التمايزي Discriminate Validity :

والذي يشمل على اختبارين وهما :

١- Variable correlation (Root square of AVE)

٢- Cross loading

\*اختبار (Variable correlation (Root square of AVE) :

حيث يقوم هذا الاختبار بقياس مدى تمايز الأبعاد واختلافها عن بعضها البعض، حيث لا بد أن تكون قيمة تقاطع كل بعد مع نفسه أكبر من قيمة تقاطعه مع الأبعاد العائدة إلى نفس المتغير، وكذلك الأمر بالنسبة للمتغير أحادي البعد، حيث يجب أن تكون قيمة تقاطع المتغير مع نفسه أكبر من قيمة تقاطعه مع باقي المتغيرات.



الجدول رقم (٩) اختبار Discriminate Validity

	استغلال المعرفة الخارجية	استيعاب المعرفة الخارجية	اكتساب المعرفة الخارجية	الابتكار الاستكشافي	الابتكار الاستغلالي	تحويل المعرفة الخارجية
استغلال المعرفة الخارجية	<u>0.859</u>					
استيعاب المعرفة الخارجية	0.544	<u>0.729</u>				
اكتساب المعرفة الخارجية	0.434	0.699	<u>0.881</u>			
الابتكار الاستكشافي	0.413	0.379	0.361	<u>0.699</u>		
الابتكار الاستغلالي	0.618	0.578	0.447	0.446	<u>0.768</u>	
تحويل المعرفة الخارجية	0.689	0.636	0.524	0.312	0.556	<u>0.859</u>

## \*اختبار Cross Loading :

يهدف هذا الاختبار للتأكد من أنّ العبارات التي تقيس بُعداً معيناً أو متغيراً معيناً هي فقط تقيس هذا البعد أو المتغير، وبالتالي يجب أن تكون قيمة تقاطع هذه العبارات مع البعد المدروس أكبر قيمةً مقارنةً بتقاطعها مع باقي الأبعاد؛ أي يمكننا القول إنّ هذا الاختبار يعطينا مؤشراً على مدى قياس الأسئلة لمتغير معين أو بُعد معين.

الجدول التالي جدول رقم (١٠) اختبار Cross Loading

	استغلال المعرفة الخارجية	استيعاب المعرفة الخارجية	اكتساب المعرفة الخارجية	الابتكار الاستكشافي	الابتكار الاستغلالي	تحويل المعرفة الخارجية
<b>S1Q1</b>	0.314	0.618	<b><u>0.891</u></b>	0.297	0.423	0.487
<b>S1Q2</b>	0.457	0.640	<b><u>0.880</u></b>	0.300	0.357	0.483
<b>S1Q3</b>	0.399	0.590	<b><u>0.874</u></b>	0.358	0.402	0.414
<b>S1Q4</b>	0.443	<b><u>0.766</u></b>	0.661	0.410	0.452	0.484
<b>S1Q5</b>	0.081	<b><u>0.359</u></b>	0.226	0.038	0.142	0.152
<b>S1Q6</b>	0.380	<b><u>0.824</u></b>	0.548	0.255	0.413	0.457
<b>S1Q7</b>	0.430	<b><u>0.825</u></b>	0.515	0.258	0.449	0.480
<b>S1Q8</b>	0.529	<b><u>0.789</u></b>	0.502	0.318	0.554	0.639
<b>S1Q10</b>	0.637	0.550	0.479	0.265	0.504	<b><u>0.903</u></b>
<b>S1Q11</b>	0.570	0.530	0.431	0.266	0.397	<b><u>0.817</u></b>
<b>S1Q12</b>	<b><u>0.850</u></b>	0.471	0.396	0.338	0.535	0.624
<b>S1Q13</b>	<b><u>0.884</u></b>	0.436	0.365	0.377	0.545	0.579
<b>S1Q14</b>	<b><u>0.844</u></b>	0.479	0.435	0.351	0.513	0.572
<b>S1Q9</b>	0.566	0.561	0.439	0.274	0.529	<b><u>0.856</u></b>
<b>S1Q15</b>	0.5460	0.447	0.327	0.365	<b><u>0.768</u></b>	0.471
<b>S1Q16</b>	0.440	0.376	0.330	0.385	<b><u>0.707</u></b>	0.409
<b>S1Q17</b>	0.451	0.412	0.279	0.285	<b><u>0.730</u></b>	0.454
<b>S1Q18</b>	0.489	0.463	0.367	0.339	<b><u>0.787</u></b>	0.390

<b>S1Q19</b>	0.460	0.489	0.385	0.384	<b><u>0.799</u></b>	0.451
<b>S1Q20</b>	0.455	0.468	0.369	0.295	<b><u>0.813</u></b>	0.383
<b>S1Q21</b>	0.353	0.328	0.296	<b><u>0.898</u></b>	0.391	0.276
<b>S1Q22</b>	0.402	0.369	0.375	<b><u>0.913</u></b>	0.422	0.305
<b>S1Q23</b>	0.243	0.263	0.325	<b><u>0.835</u></b>	0.342	0.219
<b>S1Q24</b>	0.164	0.136	0.069	<b><u>0.410</u></b>	0.132	0.075
<b>S1Q25</b>	0.244	0.152	0.144	<b><u>0.476</u></b>	0.272	0.179
<b>S1Q26</b>	0.265	0.255	0.169	<b><u>0.616</u></b>	0.211	0.170

٣- اختبار  $Q^2$  (Endogenous Relevance): الذي يعمل على قياس قدرة نموذج البحث ككل على التنبؤ (Chin (2010). أو بمعنى آخر قدرة نموذج البحث على قياس المتغيرات الوسيطة والتابعة Endogenous Variable.

الجدول رقم (١١) تحليل اختبار ( $Q^2$ ) Endogenous Variable

المتغيرات	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
المقدرة الاستيعابية المدركة	801	698	0.129
الابتكار الاستكشافي	1.512	1.233	0.185
الابتكار الاستغلالي	1.422	1.125	0.209

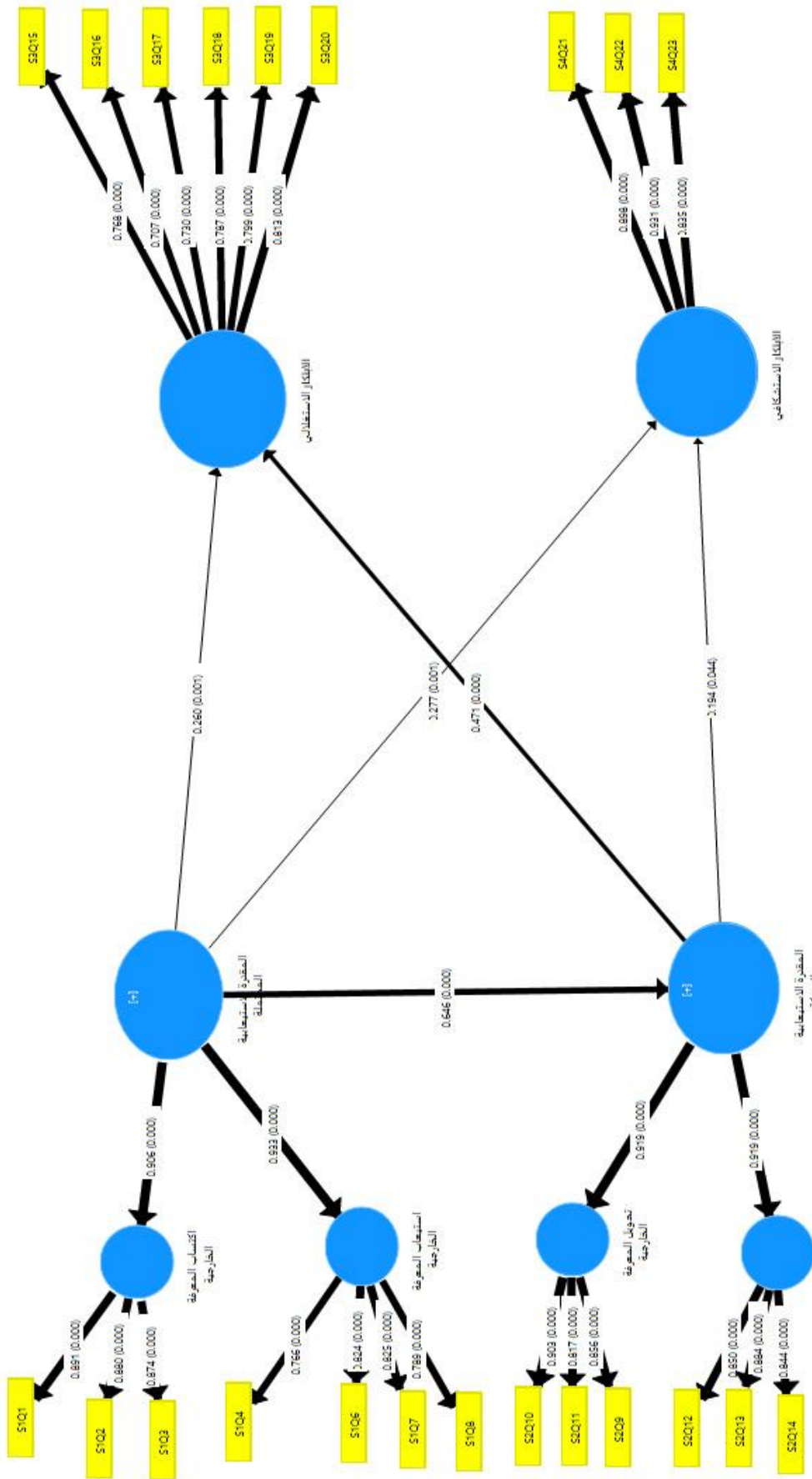
نلاحظ أنّ قيمة  $Q^2$  أكبر من (٠) بالنسبة لجميع المتغيرات، وبالتالي نموذج البحث ذو قدرة عالية على قياس المتغيرات الوسيطة والتابعة Endogenous Variable وذلك حسب (Chin, 2010).

٤- اختبار GOF (Goodness Of Fit of the model): الذي يهدف إلى تحديد مدى القدرة على الاعتماد على نموذج البحث المقترح سواء على مستوى المتغيرات المستقلة أو المعدلة أو الوسيطة أو التابعة. (Chin, 2010; Henseler & Sarstedt, 2013) كما يلي:

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

حيث إنّ قيمته الناتجة كانت 0.752 وهذا يعني أن نموذج البحث ذو قدرة عالية جداً (wetzels et.al, 2009)

وبعد أن تم التحقق من الشروط اللازمة لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج smart اللازمة لنمذجة المعادلات الهيكلية يمكننا الآن اختبار الفرضيات وفيما يلي نموذج البحث:  
الشكل (٤) نموذج البحث باستخدام تقنية SEM



### ٧-١-٣ اختبار الفرضيات (٧-١)

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي

الجدول رقم (١٢) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في أداء الابتكار الاستكشافي

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الأولى	المقدرة الاستيعابية المحتملة -> الابتكار الاستكشافي	0.277	0.087	3.200	0.001	محقة***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للمقدرة الاستيعابية المحتملة أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في الابتكار الاستكشافي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $B=+0.277$  بمستوى دلالة  $P.values=0.001$ ، وهذا يتوافق مع دراسة (Limaj, et.al 2017)، حيث بينت الدراسة الأثر الإيجابي للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي، وعطفاً على النتيجة السابقة يعتقد الباحث أنّ ما تم التوصل إليه منطقي، وذلك في ضوء الأسباب التالية:

إنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة تتركز في مضمونها على التنقيب اللحظي والمستمر عن المعرفة الخارجية؛ حيث إنّ ذلك سيتمخض عنه بشكل تلقائي أفكار ومقترحات ستفضي في نهاية الأمر إلى محاولة تقديم خدمات ومنتجات جديدة، وفتح أسواق لم تكن موجودة سابقاً، وهذا أحد أهم مرتكزات الابتكار الاستكشافي، وعلاوةً على ذلك فإنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة استناداً إلى مختلف الأدبيات الباحثة فيها (Zahra & George,2002) نجد أن هنالك إجماع على أنّ أحد أبرز الأساليب المعتمدة بالنسبة إليها خلق حالة من التفويض والتمكين للعاملين ضمن المنظمة، تجعلهم محل مسؤولية في تصيد المعلومات الجوهرية ذات المصدر الخارجي التي تعطي قيمة مضافة للعمل، مما يتأتى عنه في معظم الأحيان حالة من التغيرات الجذرية التي تقود إلى الابتكار الاستكشافي، حيث إنّ تلك التغيرات الجذرية ما هي إلا نتيجة للعديد من الممارسات

التمثلة في صورة تعلم علائقي على المستوى الاستكشافي مع مختلف الجامعات الأخرى مما  
ينجم عنه خلق خدمات جديدة وفتح أسواق جديدة لم تكن موجودة سابقاً.

ولعله من المهم الإشارة إلى أن ممارسات المقدرة الاستيعابية المحتملة قد تؤثر وتساعد في  
خلق حالة ابتكارية استكشافية تتجلى بمختلف الحالات (فتح أسواق جديدة، خدمات جديدة،  
منتجات جديدة) وذلك من خلال ما تمليه تلك الممارسات من تحليل لتلك الأفكار المتأتية من  
تلك المصادر الخارجية، كما أن الممارسات الجماعية للمقدرة الاستيعابية المحتملة القائمة على  
مشاركة وتفسير وتبادل تلك الأفكار الجديدة ذات المصدر الخارجي تعمل على إرساء حالة  
تعاونية معرفية تقود إلى مخرجات ذات صبغة ابتكارية جديدة.

**الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي

الجدول رقم (١٣) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الثانية	المقدرة الاستيعابية المحتملة - الابتكار الاستغلالي	0.260	0.081	3.197	0.001	محققة***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للمقدرة الاستيعابية المحتملة أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في  
الابتكار الاستغلالي؛ حيث بلغت قيمة  $B=+0.260$  بمستوى دلالة  $P.values=0.001$  ، وهذا  
ما لم يتوافق مع دراسة (Limaj , et.al 2017)، التي بينت عدم وجود أثر مباشر للمقدرة  
الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.

وفي ضوء هذه النتيجة يعتقد الباحث أن اختلاف نتيجة هذه الفرضية عن دراسة ( Limaj  
et.al 2017) ينطوي على ملامح منطقي، حيث يبرر ذلك الاختلاف بأن الأدلة التجريبية



المتعلقة بتلك الدراسة منشؤها عيّنة من القطاع الصناعي، وقد تبين مع الباحث من مراجعة تلك الدارسة السابقة أن الأنشطة والممارسات في ذلك القطاع هي أنشطة تنفيذية تستند إلى معدات وأدوات ذات أنظمة مؤتمتة تعمل على إلغاء إدراج أي فكرة تستند إلى اكتساب أي فكرة متأتية من مصادر خارجية واستيعابها، وعطفاً على ما سبق فقد كان من البديهي أن تلك الأنشطة ذات الطبيعة التتقيبية لا تقود إلى ممارسات وأنشطة مرتكزة إلى تباين شديد عن المعرفة الجديدة .

بينما بالعودة إلى القطاع الجامعي عيّنة البحث نجد أن طبيعة الأنشطة والممارسات الاستغلالية تسمح بالاستثمار بشكل لا بأس به في أنشطة المقدره الاستيعابية المحتملة وممارساتها، واستكمالاً لهذه الفكرة فإنه طالما كانت مختلف الأنشطة والممارسات والمهام التنفيذية غير منوطة أو مؤطرة بتعليمات وقواعد مؤتمتة وصارمة مثل التعليمات والقواعد الموجودة في القطاع الصناعي فإن إمكانية الاستثمار والاستفادة من مخرجات المقدره الاستيعابية المحتملة يعتبر نتيجة منطقية ومعقولة إلى حدٍ كبير، وبالتالي تأثير الممارسات والأنشطة القائمة على المعرفة الحالية في المقدره الاستيعابية المحتملة يعتبر أمراً منطقياً إذا استندنا بتفسير ذلك الاختلاف عن الدراسة السابقة بنوع القطاع المدروس.

## الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي

الجدول رقم (١٤) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الثالثة	المقدرة الاستيعابية المدركة - الابتكار الاستكشافي	0.194	0.096	2.019	0.044	محققة*

Significant at P\*\*\*=<0. 001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للمقدرة الاستيعابية المدركة أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في الابتكار الاستكشافي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $B=+0.194$  بمستوى دلالة  $P.values=0.044$ ، وهذا يتوافق مع دراسة (Limaj ,et.al 2017).

إنّ المقدرة الاستيعابية المدركة بالاستناد إلى ممارستها المتمثلة في تحويل كتلة المعارف وتطبيقها تساعد الجامعة في خلق كتلة المعارف الجديدة والاستثمار فيها بالشكل الأمثل، فمن خلال إعادة تنظيم المعارف الخارجية التي تم الحصول عليها وجعلها متاحة للاستخدام فإنّ ذلك يهيئ بنية ملائمة للاستفادة من تلك المعارف الجديدة في محاولة إدخال ابتكارات جذرية جديدة منحرفة تماماً عن المعرفة الحالية، فاتحاً الأفق نحو إدخال خدمات جديدة مما قد يهيئ الفرص المناسبة لفتح أسواق جديدة، ولعل أهم ما ترتكز إليه المقدرة الاستيعابية المدركة في تأثيرها في الابتكارات الاستكشافية هو أنّ هذه المقدرة الاستيعابية المدركة لا تعتمد فقط على معالجة المعارف الجديدة، وإنّما تسعى دائماً للوصول إلى الحدود الأعظمية للفائدة منها من خلال عمليات الدمج الممنهجة بين تلك المعارف الجديدة الخارجية والمعرفة الحالية المتوفرة ضمن الجامعة، حيث إنّ ذلك يساعد في الوصول إلى مختلف النتائج الممثلة للابتكار الاستكشافي بمختلف صورته، وعلاوة على ذلك فإنّ المشاركة في عمليات التطوير لتلك المعارف المكتسبة من المصادر الخارجية وتوظيفها في مواجهة جميع الاضطرابات البيئية سواء على صعيد التعقيد البيئي أو عدم اليقين البيئي أو الديناميكية البيئية العالية يساعد الإدارات العليا في الجامعة في

تطبيق مختلف الممارسات التي تقود إلى حالات تطوير وتحديث جديدة جذرياً تساعد في ترسيخ صور الابتكار الاستكشافي في مختلف أشكاله.

**الفرضية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي

الجدول رقم (١٥) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الرابعة	المقدرة الاستيعابية المدركة -> الابتكار الاستغلالي	0.471	0.076	6.228	0.000	محققة***

Significant at P\*\*\*=<0. 001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للمقدرة الاستيعابية المدركة أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في الابتكار الاستغلالي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $B=+0.471$  بمستوى دلالة  $P.values=0.000$ ، وهذا يتوافق مع دراسة (Limaj ,et.al 2017).

إنّ المقدرة الاستيعابية المدركة تؤثر إيجاباً في الابتكار الاستغلالي، وهنا يعتقد الباحث أنّه منطقيّ إلى حدّ ما بالاستناد إلى أبعاد المقدرة الاستيعابية المدركة وما ينجم عنها من تأثيرات في الابتكار الاستغلالي، فمن خلال الوقوف على عملية تحويل المعرفة نجد أن المعرفة الخارجية التي تم الحصول عليها من خلال العمل على تنظيمها وجعلها صالحة ومهيأة للاستخدام والاستفادة منها يساعد في إنجاز العملية المتخصصة في إدخال تعديلات وتحديثات تدريجية جزئية صغيرة، كما أنّ استغلال المعرفة من خلال استثمارها في عمليات التطوير والتحديث وتوظيفها في مواجهة مختلف الاضطرابات البيئية الداخلية والخارجية كل ذلك من شأنه أن يساعد الجامعة بالوصول إلى هدفها المتمثل بإجراء عمليات تشغيلية متمثلة بمختلف الصور، سواء بإدخال تحسينات تدريجية على المنتجات أو الخدمات أو حتى تحسين تخديم الأسواق الحالية، حيث إنّ كل ما سبق يمثل العلاقة السببية لممارسات المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي.

الفرضية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة للمقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة

الجدول رقم (١٦) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في المقدرة الاستيعابية المدركة

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std. Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الخامسة	المقدرة الاستيعابية المحتملة -> المقدرة الاستيعابية المدركة	0.646	0.044	14.750	0.000	محقة***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للمقدرة الاستيعابية المحتملة أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية في المقدرة الاستيعابية المدركة، حيث بلغت قيمة  $B=+0.646$  بمستوى دلالة  $P.values=0.000$ ، وهذا يتوافق مع دراسة (Limaj ,et.al 2017).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدة أسباب أبرزها ما يلي :

أن أساليب وأنشطة المقدرة الاستيعابية المحتملة في المنظمة تحفز كل الأساليب والممارسات المتعلقة بالمقدرة الاستيعابية المدركة، حيث إن عمليات إعادة تنظيم المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية وجعلها جاهزة ومتاحة للاستخدام لا يمكن أن تتم دون توفير اللبنة الأساسية لها والمتمثلة بشكل أساسي في أساليب المقدرة الاستيعابية المحتملة، حيث إن توفير بيئة مرتكزة على تشجيع الموظفين على البحث من مصادر غير تقليدية خارجية مفيدة للعمل ذات قيمة مضافة له كل ذلك يساعد بجعل تلك المعلومات سابقة الذكر قابلة للاستخدام، وربطاً مع ما سبق أيضاً فإن القدرة على تحليل الأفكار من تلك المصادر الخارجية وإمكانية سرعة مشاركتها في أروقة الجامعات يساعد على دمج تلك المعرفة الجديدة مع كتلة المعارف الحالية المتوفرة ضمن الجامعات مما يساعد على تهيئة مناخ جيد للعمل، كما أن تأثير المقدرة

الاستيعابية المحتملة لا يتوقف على ذلك فحسب بل إن تفسير تلك المعلومات الخارجية وفهمها، وليس فقط تبادلها ضمن أروقة الجامعة بل مدى سرعة تبادلها بين وحدات العمل في الجامعة، هو ما يسهم في جميع عمليات التطوير المتعلقة بالخدمات المقدّمة من قبل الجامعة، وعطفاً على ما سبق فإنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة تعمل على توظيف جميع أساليبها وممارساتها في مواجهة أي متغيرات تواجه عمل الجامعة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

**الفرضية السادسة:** تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي

الجدول رقم (١٧) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر غير المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي من خلال المقدرة الاستيعابية المدركة

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std. Beta	ST. DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
المقدرة الاستيعابية المحتملة -> المقدرة الاستيعابية المدركة -> الابتكار الاستكشافي	0.152	0.064	1.949	0.05	محققة*

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المقدرة الاستيعابية المدركة تتوسط الأثر الإيجابي ذا الدلالة المعنوية للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي، حيث بلغت قيمة  $B=+0.152$  بمستوى دلالة  $P.values=0.05$  ، وهذا يتوافق مع دراسة ( Limaj ,et.al ) (2017).

والجديد بالذكر أنّ الأثر المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي قد بلغ  $B=+0.277$  حيث نستنتج أننا أمام وساطة جزئية، ويعتقد الباحث أنّ ما تم التوصل إليه في ضوء هذه الفرضية يعتبر منطقياً بالاستناد إلى ما يلي:

إنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة من خلال اكتساب المعرفة بالاعتماد على أسلوب البحث بشكل يومي عن المعلومات من مختلف المصادر الخارجية، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين،

وخلق مختلف أنواع الدوافع لهم من أجل تشجيعهم على البحث، والقيام بتحليل تلك المعلومات المكتسبة من المصادر الخارجية، فإنّ ذلك سيهيئ ضمن أروقة الجامعات بيئة داعمة لتنظيم تلك المعلومات الخارجية، بالإضافة إلى جعل تلك المعلومات تحت الطلب جاهزة وقابلة للاستخدام.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ ما تم ذكره عن المقدرة الاستيعابية المحتملة سيساعد على ظهور حالة معرفية مثلى، تتمثل في بنية معرفية هي نتاج عن المعارف الجديدة الخارجية مع المعرفة الحالية الموجودة في المنظمة؛ حيث إنّ كل ما سبق سيقودنا بدوره إلى مساعدة الإدارات العليا صاحبة القرارات في الجامعات لتقديم خدمات جديدة، وتخصصات لم تكن موجودة من قبل، وكذلك ابتكار خدمات علمية أو غير علمية، هذا بدوره سيجعل الجامعة قادرة على إدخال تخصصات جديدة وتقديمها مقارنةً بالتخصصات الموجودة في الجامعات الأخرى، سواء بشكل جزئي أو شكل كليّ، والذي يعني بشكل آخر استغلال تلك الجامعات للفرص الموجودة في الأسواق الجديدة، وتخدم تلك الأسواق بمختلف الخدمات والمنتجات الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك فإنّه من أجل أن تعطي المقدرة الاستيعابية المحتملة من خلال الممارسات المتعلقة باستيعاب المعرفة النتيجة المرجوة منها بالوصول إلى منتجات وخدمات جديدة كلياً، وتخصّصات جامعية فريدة من نوعها، فعلى ممارسات اكتساب المعرفة أن تتكامل مع ممارسات استغلال وتطبيق تلك المعارف، من أجل تمكين الجامعات من إدخال مختلف التخصصات الجديدة كلياً، وكذلك إدخال منتجات وخدمات جديدة كلياً، فمثلاً السرعة في مشاركة المعارف التي تم الحصول عليها من مصادر خارجية، والقدرة على تفسير تلك المعارف، وفهمها، وتبادلها بسرعة وفعالية بين مختلف الوحدات في الجامعات، كل ذلك سيمكّننا من الوصول إلى تلك المعارف بشكل بسيط وسهل، وتحويل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من تهديدات إلى فرص تعمل الجامعة على استغلالها بالشكل الأمثل للوصول إلى منتجات وخدمات وتخصصات ابتكارية جديدة كلياً.

**الفرضية السابعة :** تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي

الجدول رقم (١٨) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر غير المباشر للمقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي من خلال المقدرة الاستيعابية المدركة

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std. Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
المقدرة الاستيعابية المحتملة -> المقدرة الاستيعابية المدركة -> الابتكار الاستغلالي	0.305	0.053	5.786	0.000	محقة***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المقدرة الاستيعابية المدركة تتوسط الأثر الإيجابي ذا الدلالة المعنوية في المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي، حيث بلغت قيمة B=+0.305 بمستوى دلالة P.values=0.053 ، وهذا يتوافق مع دراسة ( Limaj ,et.al 2017). ونلاحظ ارتفاع شدة الأثر بعد اختبار الوسيط وهذا ما يسمى بالوسيط المعدل

ويعتقد الباحث أنّ ما تم التوصل إليه في ضوء النتيجة السابقة يعتبر منطقياً استناداً لعدة نقاط أهمها: أنه من خلال تكامل أساليب المقدرة الاستيعابية المدركة والمقدرة الاستيعابية المحتملة فإنّ ذلك يعظّم من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي، فمن خلال خلق حالة تكاملية بين اكتساب المعرفة (القائم على تشجيع الموظفين عن البحث عن المعلومات الخارجية، وتحليل تلك الأفكار والمعلومات الخارجية)، وتحويل تلك المعرفة القائمة على (إعادة تنظيم تلك المعلومات الخارجية وجعلها صالحة للاستخدام، ودمج تلك المعلومات مع تلك المعلومات الموجودة في الجامعة) فإنّ تلك الممارسات من الطبيعي أن تتضافر مع بعضها البعض لتعظّم بدورها آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في تحسين الخدمات والتخصصات الحالية، وإدخال بعض التعديلات الجزئية على تلك التخصصات والخدمات، الذي ينعكس بدوره في تحسين الأوضاع الاقتصادية للأسواق الحالية للجامعات، كما أنّ استيعاب المعرفة المرتكز على (مشاركة وتبادل الأفكار التي تم الحصول عليها، ومحاولة تفسير تلك الأفكار وتبادلها بين جميع أرجاء الجامعة، وإجراء اجتماعات بين مختلف الأفراد العاملين ضمن الجامعة لمناقشة تلك الأفكار)، وتكامل ما سبق مع استغلال المعارف المرتكز على (استثمار تلك المعلومات الجديدة بسهولة، واستخدامها في متخلف عمليات التطوير المتعلقة بالخدمات

والتخصصات الجامعية)، فإنّ هذه الحالة التكاملية أيضاً من الطبيعي أن تعزّز من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في تحسين التخصصات الجامعية الحالية، وتعزيز الجودة المتعلقة بمختلف المنتجات والخدمات المتعلقة بالطلاب الحاليين.

### ٣-١-٨ اختبار التوازن الثقافي :

حسب (Iimaj.et.al.2018) وضع مجموعة خطوات إحصائية للوصول إلى بيانات تسمح بدراسة التوازن الثقافي كمتغير معدّل، حيث إنّ البيانات التي تم جمعها من الاستبيان في القسم الثالث لا يمكن إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي وفقاً لشكلها الحالي، ولا بدّ من معالجتها والقيام ببعض الإجراءات عليها لتصبح بيانات تعبر بشكل واضح عن حالة التوازن الثقافي، ولذلك تم القيام بالخطوات التالية (حيث إنّ هذه الخطوات أجريت فقط على القسم الثالث في الاستبيان):

١- حساب نسبة توافر كل ثقافة من الثقافات الأربعة لكل استبيان: حيث إنّ القسم الثالث من الاستبيان والذي يقيس مدى توافر كل ثقافة يحتوي على ستة جداول، هي: (جدول يعبر عن الخصائص المهيمنة، جدول يعبر عن القيادة التنظيمية، جدول يعبر عن إدارة العاملين، جدول يعبر عن التماسك المنظمي، جدول يعبر عن التركيز الاستراتيجي، جدول يعبر عن معيار النجاح)، وهذه الجداول الستة هي عبارة عن الخصائص التي تتمتع بها كل ثقافة تنظيمية من الثقافات الأربعة (الثقافة التعاونية، ثقافة إنجاز المهام، ثقافة التوجّه للسوق، الثقافة الهرمية)، وبالتالي لمعرفة نسبة وجود كل ثقافة من الثقافات الأربعة انطلاقاً من خصائصها يجب حساب متوسط العبارات الستة الأولى في كلّ جدول وتقسيمها على عددها (٦)، وبالتالي نصل إلى نسبة توافر الثقافة الأولى؛ أي بحسب الاستبيان فإنّ العبارات الأولى من كل جدول تعكس الثقافة التعاونية، وبالمثل نقوم بحساب متوسط العبارات الثانية من كل جدول وتقسيمها على عددها (٦)، وبالتالي نصل إلى نسبة توافر الثقافة الثانية؛ أي بحسب الاستبيان فإنّ العبارات الثانية من كل جدول تعكس ثقافة إنجاز المهام، وبالمثل نقوم بحساب متوسط العبارات الثلاثة من كل جدول وتقسيمها على عددها (٦)، وبالتالي نصل إلى نسبة توافر الثقافة الثالثة؛ أي بحسب



الاستبيان فإنّ العبارات الثلاثة من كل جدول تعكس الثقافة المتوجهة بالسوق، وبالمثل نقوم بحساب متوسط العبارات الأربعة من كل جدول وتقسيمها على عددها (٦)، وبالتالي نصل إلى نسبة توافر الثقافة الرابعة؛ أي بحسب الاستبيان فإنّ العبارات الأربعة من كل جدول تعكس الثقافة الهرمية، حيث أصبح شكل البيانات بعد المعالجة الأولية على الشكل التالي:

الجدول رقم (١٩) جدول توضيحي فقط لعينة من البيانات بعد المعالجة الأولية في اختبار التوازن الثقافي

المجموع %	الثقافة الهرمية	الثقافة المتوجهة بالسوق	ثقافة إنجاز المهام	الثقافة التعاونية	رقم الاستبيان
100%	18.33%	30%	32.5%	19.17%	الاستبيان (١)
100%	25.83%	22.5%	30%	21.67%	الاستبيان (٢)
100%	31.66%	17.5%	15.83%	35%	الاستبيان (٣)
100%	54.16%	17.5%	14.17%	14.17%	الاستبيان (٤)
100%	21.68%	29.16%	30%	19.16%	الاستبيان (٥)
100%	21.67%	23.33%	25%	30%	الاستبيان (٦)
100%	18.34%	23.33%	25.83%	32.5%	الاستبيان (٧)
100%	40%	39.16%	10.84%	10%	الاستبيان (٨)
100%	20%	21.67%	20%	38.33%	الاستبيان (٩)
100%	24.17%	27.5%	26.33%	22%	الاستبيان (١٠)

٢- حساب الانحراف المعياري النسبي لكل استبانة: حيث قمنا بحساب الانحراف المعياري النسبي لكل استبانة على حدة ( القسم الثالث فقط في الاستبانة)، وعند حساب الانحراف المعياري النسبي لكل استبانة فذلك يمثل انحراف الإجابات الأربعة (النسب المئوية الأربعة) عن

متوسطها؛ حيث يبلغ متوسط الإجابات ٢٥ % (وذلك لأن مجموع الإجابات الأربعة ١٠٠% وعدد الإجابات ٤).

إن رقم ٢٥ % الذي يمثل متوسط إجابات كل استبانة في القسم الثالث هو الرقم نفسه الذي يمثل نسبة وجود الثقافة الواحدة بالمنظمة في حالة التوازن الثقافي المثلى، فكما ذكرنا سابقاً أنه في كل منظمة يوجد أربع ثقافات وبنسب مختلفة، وحالة التوازن الثقافي تمثل توافر الثقافات الأربعة بنسب متقاربة، وبالتالي تكون الحالة المثلى الافتراضية هي وجود كل ثقافة من الثقافات الأربعة بنسبة ٢٥%؛ أي على سبيل المثال عندما توجد الثقافات الأربعة بنسب متقاربة فهذا يدل على حالة توازن ثقافي، بينما عندما يكون هناك نوع ثقافي سائد مثلاً بنسبة ٥٠ بالمئة أو ٦٠ بالمئة لإحدى الثقافات الأربعة ونسبة ٥٠ بالمئة أو ٤٠ بالمئة لمجموع نسبة وجود الثقافات الثلاثة الأخرى فيمكننا القول بأنه لا يوجد توازن ثقافي، وهنا نقوم بحساب الانحراف المعياري النسبي للإجابات الأربعة عن القيمة ٢٥% والتي تمثل كما ذكرنا متوسط الإجابات الأربعة.

وبالتالي إن وجود انحراف معياري نسبي عالٍ؛ أي إن القيم تتحرف بشكل كبير عن متوسط الإجابات (٢٥%) فهذا يعني أنه لا يوجد توازن ثقافي، وأما في حالة وجود انحراف معياري نسبي منخفض؛ أي إن القيم لا تتحرف بشكل كبير عن متوسط الإجابات (٢٥%) فهذا يعني أنه يوجد حالة توازن ثقافي. والجدول التالي يمكن أن يوضح الإجراء المتبع:

الجدول رقم (٢٠) جدول توضيحي فقط لعينة من البيانات استكمالاً للمعالجة الأولية في اختبار التوازن الثقافي

رقم الاستبيان	الثقافة التعاونية	ثقافة إنجاز المهام	الثقافة المتوجهة بالسوق	الثقافة الهرمية	الانحراف المعياري النسبي
الاستبيان (١)	19.17%	32.5%	30%	18.33%	7.29
الاستبيان (٢)	21.67%	30%	22.5%	25.83%	3.78
الاستبيان (٣)	35%	15.83%	17.5%	31.67%	9.74
الاستبيان (٤)	14.17%	14.17%	17.5%	54.16%	19.5

5.4	21.68%	29.16%	30%	19.16%	الاستبيان (٥)
3.6	21.67%	23.33%	25%	30%	الاستبيان (٦)
5.89	18.34%	23.33%	25.83%	32.5%	الاستبيان (٧)
16.84	40%	39.16%	10.84%	10%	الاستبيان (٨)
8.92	20%	21.67%	20%	38.33%	الاستبيان (٩)
2.43	24.17%	27.5%	26.33%	22%	الاستبيان (١٠)

ولمعرفة كيفية تحديد إذا ما كان الانحراف المعياري النسبي لإجابات إحدى الاستبانات انحرافاً منخفضاً (حالة توازن ثقافي) أو انحرافاً مرتفعاً (حالة عدم وجود توازن ثقافي)، فإنه لا بد من إيجاد قيمة يتم فيها مقارنة الانحرافات، ولذلك قمنا بحساب وسيط انحرافات الثقافات الأربعة.

٣- حساب وسيط انحرافات الثقافات الأربعة: حيث قمنا بحساب الانحراف المعياري النسبي لكل ثقافة، ثم قمنا بإيجاد الوسيط للانحرافات المعيارية النسبية للثقافات الأربعة، وكانت النتائج كما يلي وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (٢١) جدول الانحرافات المعيارية النسبية للثقافات التنظيمية الأربعة

نوع الثقافة	الثقافة التعاونية	ثقافة إنجاز المهام	الثقافة المتوجهة للسوق	الثقافة الهرمية
انحراف كل ثقافة	8.56	6.63	6.89	11.09

ويكون الوسيط (MEDIAN) لانحرافات الثقافات الأربعة = 7.72

ولأن السلسلة زوجية نتبع في حساب الوسيط ما يلي:

١- ترتب السلسلة تصاعدياً فيكون (6.63 ، 6.89 ، 8.56 ، 11.09).

٢- نحسب  $n/2$  ثم نحسب  $n/2+1$

ثم يتبين معنا أنّ الوسيط محصور بين المفردتين الثانية والثالثة.

الآن سنقوم بمقارنة الانحراف المعياري النسبي لكل استبيان بوسيط انحرافات المعيارية النسبية للثقافات الأربعة، وأي انحراف معياري نسبي لاستبيان أصغر أو يساوي قيمة الوسيط يأخذ القيمة (1)، وذلك يدل على انحراف معياري نسبي منخفض، وبالتالي يدل على وجود حالة توازن ثقافي، وأي انحراف معياري نسبي لاستبيان أكبر من قيمة الوسيط يأخذ القيمة (0)، وذلك يدل على انحراف معياري نسبي مرتفع، وبالتالي يدل على عدم وجود حالة توازن ثقافي، والجدول التالي لتوضيح الإجراء المتبع:

الجدول رقم (٢٢) جدول توضيحي فقط لاستكمال خطوات اختبار التوازن الثقافي

رقم الاستبيان	الثقافة التعاونية	ثقافة إنجاز المهام	الثقافة المتوجهة بالسوق	الثقافة الهرمية	الانحراف المعياري النسبي	المقارنة بقيمة وسيط الانحراف النسبي للثقافات الأربعة	القيمة الجديدة (التوازن الثقافي)
الاستبيان (١)	19.17%	32.5%	30%	18.33%	7.29	$7.72 \geq$	1
الاستبيان (٢)	21.67%	30%	22.5%	25.83%	3.78	$7.72 \geq$	1
الاستبيان (٣)	35%	15.83%	17.5%	31.67%	9.74	$7.72 <$	0
الاستبيان (٤)	14.17%	14.17%	17.5%	54.16%	19.5	$7.72 <$	0
الاستبيان	19.16%	30%	29.16%	21.68%	5.4	$7.72 \geq$	1

							(٥)
1	7.72 >=	3.6	21.67%	23.33%	25%	30%	الاستبيان (٦)
1	7.72 >=	5.89	18.34%	23.33%	25.83%	32.5%	الاستبيان (٧)
0	7.72 <	16.84	40%	39.16%	10.84%	10%	الاستبيان (٨)
0	7.72 <	8.92	20%	21.67%	20%	38.33%	الاستبيان (٩)
1	7.72 >=	2.43	24.17%	27.5%	26.33%	22%	الاستبيان (١٠)

الجدول السابقة (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢) أوضحت الإجراءات المتبعة على عينة من الاستبيانات، وبإجراء الخطوات السابقة على جميع الاستبيانات نصل إلى متغير التوازن الثقافي الذي يحمل القيم (0,1)، وسنقوم بدراسة الآثار المحتملة المعدلة له في نموذج البحث، وسيتم إجراء الاختبار الحالي من خلال برنامج SPSS 25 بالاعتماد على أداة Hayes لتحليل المعدل، وهي أداة تتم إضافتها لبرنامج معالجة البيانات SPSS. ولم يتم اختبار التوازن الثقافي من خلال برنامج SMRT PLS3 وذلك لأن اختبارات النمذجة البنائية الهيكلية SEM لا تتيح لنا اتباع الطريقة السابقة التي تم اتباعها في دراسة التوازن الثقافي.

وسيتم اختبار ثبات القسم الثالث من الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (٢٣) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

72.8%	الثقافة التعاونية Clan Culture
66.3%	ثقافة إنجاز المهام Adhocracy Culture

65.9%	الثقافة المتوجهة بالسوق Market Culture
78.2%	الثقافة الهرمية Hierarchal Culture

وبالعودة للجدول رقم (٦) الموضَّح لنسبة وجود الثقافات الأربعة وحساب الانحراف المعياري النسبي للقيم الأربعة ومقارنتها بمتوسط الانحرافات النسبية للثقافات نجد ما يلي:

جدول رقم (٢٤) توضيح حالة التوازن الثقافي في عينة البحث

الثقافة التعاونية	ثقافة إنجاز المهام	الثقافة المتوجهة بالسوق	الثقافة الهرمية	الانحراف المعياري النسبي	المقارنة بقيمة وسيط الانحرافات المعيارية النسبية للثقافات الأربعة	الحالة
25%	22.5%	24.5%	28%	2.27	$7.72 > =$	توازن ثقافي

وبالتالي يمكننا القول إنه يوجد حالة توازن ثقافي في الجامعات السورية العامة والخاصة في مدينة دمشق.

والآن يمكننا اختبار الفرضيات (٨، ٩، ١٠، ١١)

### ٩-١-٣ اختبار الفرضيات (٨-١١)

الفرضية الثامنة : يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الإبداع الاستكشافي.

Model summary:

R	R-Sq	F	P
.3755	.1410	12.6958	.0000

model:

	Coeff	Se	t	P
<b>Constant</b>	1.5093	.3560	4.2392	.0000
المقدرة الاستيعابية المحتملة	.4218	.1072	3.9333	.0001
التوازن الثقافي	-.01676	.5517	-.3038	.7616
المقدرة الاستيعابية المحتملة*التوازن الثقافي	.1019	.1623	.6279	.5307

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	P
المقدرة الاستيعابية المحتملة × التوازن الثقافي	0.0015	0.3942	.5307

الفرضية التاسعة : يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الإبداع الاستغلالي.

Model summary:

R	R-Sq	F	P
.5671	.3216	36.6589	.0000

model:

	Coeff	Se	t	P
Constant	1.6905	.2340	7.2256	.0000
المقدرة الاستيعابية المحتملة	.5074	.0705	7.2003	.0000
التوازن الثقافي	-.2616	.3625	-.7206	.4719
المقدرة الاستيعابية المحتملة × التوازن الثقافي	.0890	.1066	.8347	.4048

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	P
المقدرة الاستيعابية المحتملة × التوازن الثقافي	.0020	.6967	.4048

نلاحظ من الاختبارات أعلاه للفرضيتين الثامنة والتاسعة أنّ التوازن الثقافي لم يعدل من آثار المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي، وكذلك الابتكار الاستغلالي؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية في الفرضية الثامنة  $P.values = .5307$ ، وبلغت القيمة الاحتمالية في الفرضية التاسعة  $P.values = .4048$ .

وهذا يتوافق مع ما توصل إليه (Limaj, et.al 2017)، ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة تعتبر منطقية استناداً إلى البيئة البحثية التي كان قد تم إجراء البحث فيها، والتي سنعرض أبرز أسبابها على النحو التالي:

بالعودة إلى تفسير الفرضية الأولى التي أشارت النتائج فيها إلى تأثير المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي، وقد بررنا ذلك آنفاً بحزمة من الأسباب المنطقية، وكما ذكرت الأدبيات الباحثة عن الآثار التي يحدثها التوازن الثقافي في العلاقة بين المقدرة الاستيعابية المحتملة والابتكار الاستكشافي فقد تمت الإشارة بشكل مفاهيمي أنّ التوازن الثقافي يحتاج إلى بيئة خصبة جداً من حيث توافر ثقافة عالية تتعلق بالبحث عن المعلومات التي تفيد العمل من المصادر الخارجية، علاوةً على ذلك فالتوازن الثقافي لا يؤتي الثمار المرجوة منه ما لم تتمتع



المنظمات والشركات والجامعات بدرجة عالية من التحليل لتلك المعلومات، وهنا تجدر الإشارة إلى رأي (Limaj, et.al 2017) الذي بيّن أنّ التوازن الثقافي لا يعدّل العلاقة بين المقدرة الاستيعابية المحتملة والابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي في حال عدم توافر مقدرة استيعابية محتملة بشكل كافٍ فحسب، وإنما قد يلعب دوراً سلبياً من شأنه أن يشكّل عائقاً جوهرياً للوصول إلى ابتكارات استكشافية واستغلالية؛ حيث أشار أنه كما في الحالات التي تعاني منها المنظمات من مستويات متدنية من تعاون الأفراد العاملين فيها على صعيد معالجة المعلومات الخارجية فإنّ هذا يعتبر سبباً كافياً بمفرده إلى عرقلة أي ممارسات ابتكارية، سواء على الصعيد الاستكشافي أو الاستغلالي.

وبالعودة إلى بحثنا الحالي نجد أنّ المقدرة الاستيعابية المحتملة توافرت ضمن الجامعات ولكن بشكل غير كافٍ؛ حيث بلغ متوسط المقدرة الاستيعابية المحتملة (3.5)، وذلك لا يؤهل ولا يمكن التوازن الثقافي من إحلال دوره المعدّل لأثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي والاستغلالي.

الفرضية العاشرة : يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المدركة في الإبداع الاستكشافي.

Model summary:

R	R -Sq	F	P
.3922	.1538	14.0563	.0000

model:

	Coeff	Se	t	P
Constant	1.2515	.3340	3.7473	.0002
المقدرة الاستيعابية المدركة	.5038	.1005	5.0134	.0000

التوازن الثقافي	.2900	.5583	.5194	.6040
المقدرة الاستيعابية المدركة × التوازن الثقافي	-.0381	.1643	-.2320	.8167

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	P
المقدرة الاستيعابية المدركة × التوازن الثقافي	.0002	.0538	.8167

الفرضية الحادية عشرة: يعدّل التوازن الثقافي من آثار المقدرة الاستيعابية المدركة في الإبداع الاستغلالي.

Model summary:

R	R -Sq	F	P
.6421	.4124	54.2646	.0000

model:

	Coeff	Se	t	P
Constant	1.5761	.2058	7.6585	.0000
المقدرة الاستيعابية المدركة	.5448	.0619	8.7987	.0000
التوازن الثقافي	-.5831	.3440	-1.6950	.0914
المقدرة الاستيعابية المدركة × التوازن الثقافي	.1818	.1012	1.7964	.0737

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	P
المقدرة الاستيعابية المدركة	.0082	3.2272	.0737

xالتوازن الثقافي			
------------------	--	--	--

نلاحظ من الاختبارات أعلاه للفرضيتين العاشرة والحادية عشرة أن التوازن الثقافي لم يعدل من آثار المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي وكذلك الابتكار الاستغلالي؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية في الفرضية العاشرة  $P.values = .8167$ ، وبلغت القيمة الاحتمالية في الفرضية الحادية عشرة  $P.values = .0737$ ، وهذا لا يتوافق مع ما توصل إليه (Limaj, et.al 2017)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعتبر منطقية استناداً إلى البيئة البحثية التي قد تم إجراء البحث فيها، والتي سنتعرض لأبرز أسبابها على النحو التالي:

أشار (Limaj, et.al 2017) إلى إحدى وجهات النظر التي تشير إلى أن المقدرة الاستيعابية المدركة ما هي إلا تطبيق ومخرجات للمقدرة الاستيعابية المحتملة (تحويل الأفكار إلى مخرجات تطبيقية ملموسة).

وطالما أنه يمكن اعتبار المقدرة الاستيعابية المدركة هي مجموعة وحزمة التطبيقات العملية فإن الديناميكية البيئية المضطربة العالية جداً، وحالات عدم اليقين البيئي العالي جداً من الممكن أن تكون بمثابة عائق حقيقي يعطل ترجمة المقدرة الاستيعابية المدركة إلى ممارسات ابتكارية على الصعيد الاستغلالي والاستكشافي، وذلك إن لم تتوافر ضمن المؤسسات والجامعات بشكل عالٍ يُعتبر بمثابة دعامة للتغلب على تلك الظروف البيئية المضطربة، وبالعودة إلى بحثنا نلاحظ أن المقدرة الاستيعابية المدركة قد توافرت ضمن الجماعات المدروسة، ولكن بشكل غير كافٍ أبداً؛ حيث بلغ المتوسط (3.4)، وربطاً مع ما سبق فقد أشار (San Ong, et.al, 2019) إلى أن التوازن الثقافي يفقد جزءاً من فعاليته في حال كانت البيئة المحيطة بالمنظمات والشركات تعاني من اضطرابات بيئية عالية، وهنا يرى الباحث أن بيئة عمل الجامعات السورية كانت تعاني من اضطرابات متمثلة بنموذج PESTEL على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية والصناعية، وبالتالي منعكسات الأزمة السورية التي عصفت بالبلاد تجلت بصورة ديناميكية عالية أرخت بظلالها، ونصبت نفسها كعائق من شأنه أن يبطل فعالية التوازن

الثقافي، وهذا أحد أبرز الأسباب التي يعتقد الباحث أنها أدت إلى النتيجة أعلاه، بعدم تأثير التوازن الثقافي على العلاقة بين المقدرة الاستيعابية المدركة والابتكار الاستغلالي والاستكشافي.

وهنا يودّ الباحث الإشارة إلى أنه من الممكن معالجة الآثار السلبية للديناميكية البيئية العالية من خلال الاستعانة بممارسات تتركز على توجّهات استباقية وليست استجابية، وتكون قادرةً على مواجهة الاضطرابات البيئية العالية.

### ٣-١-١٠ ملخص النتائج :

- ١- تؤثر المقدرة الاستيعابية المحتملة بشكل إيجابي في الابتكار الاستكشافي.
- ٢- تؤثر المقدرة الاستيعابية المحتملة بشكل إيجابي في الابتكار الاستغلالي.
- ٣- تؤثر المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل إيجابي في الابتكار الاستكشافي.
- ٤- تؤثر المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل إيجابي في الابتكار الاستغلالي.
- ٥- تؤثر المقدرة الاستيعابية المحتملة بشكل إيجابي في المقدرة الاستغلالي.
- ٦- تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل جزئي الأثر بين المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.
- ٧- تتوسط المقدرة الاستيعابية المدركة بشكل جزئي الأثر بين المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.
- ٨- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستكشافي.
- ٩- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المحتملة في الابتكار الاستغلالي.
- ١٠- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستكشافي.
- ١١- لا يعدّل التوازن الثقافي من أثر المقدرة الاستيعابية المدركة في الابتكار الاستغلالي.

### ٣-١-١١ التوصيات والمقترحات

• من الناحية النظرية:

١- العمل على كشف العلاقة بين الديناميكية البيئية والتوازن الثقافي بالأدلة التجريبية، وكيف يمكن أن تعدّل الديناميكية البيئية من الآثار المحتملة المعدلة للتوازن الثقافي؛ أي كيف يمكن أن تحدّ أو تلغي دور التوازن الثقافي.

٢- العمل على كشف دور الديناميكية البيئية في الحدّ من آثار المقدرّة الاستيعابية المحتملة والمدرّكة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي.

٣- العمل على كشف الدور القيادي الذي يجب اتّباعه في المنظمات للتعامل مع الديناميكية العالية وخفض آثارها، وبالتالي تفعيل دور التوازن الثقافي.

٤- العمل على كشف المكونات الداعمة لعمل التوازن الثقافي بشكلٍ مُعمّق، والتي لم يتم الإشارة إليها في البحث.

٥- إجراء أبحاث تهتم بدراسة أثر الثقافة التنظيمية وليس حالة التوازن الثقافي فقط، وكيف تعدّل كل ثقافة من الثقافات الأربعة من أثر المقدرّة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدرّكة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي، نظراً للعمق المعرفي الذي ستوفره لنا كل ثقافة على حدة في تغيير آثار المقدرّة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدرّكة في الابتكار الاستكشافي والابتكار الاستغلالي.

٦- دراسة الآثار المعدّلة للتوازن الثقافي بين المقدرّة الاستيعابية المحتملة والمقدرة الاستيعابية المدرّكة التي لم تدرس في بحثنا الحالي.

٧- تسليط الضوء على أنواع الهياكل التنظيمية الموجودة في الجامعات، ودورها في دفع أو عرقلة ممارسات المقدرّة الاستيعابية المحتملة والمدرّكة.

• من الناحية التطبيقية:

١- إجراء ورشات عمل وتدريبات للعاملين الإداريين في الجامعات من شأنها إكسابهم شيئاً من المرونة الاستراتيجية التي تضمن عدم تفريغ المقدرة الاستيعابية من آثارها الإيجابية التي تحدثها ضمن الجامعات عند مواجهة بيئات عمل مضطربة.

٢- إجراء ورشات عمل وتدريبات للإداريين في الجامعات توضّح فيها مدى أهمية المقدرة الاستيعابية في دورها بالوصول للابتكارات.

٣- تسليط الضوء بشيء من التعمق على أهمية المصادر الخارجية للجامعات التي من الممكن استيراد المعارف الخارجية منها، ودورها في خلق الابتكارات على المستويين الاستكشافي والاستغلالي.

٤- ربط أنظمة التحفيز المادية والمعنوية في الجامعات مع ممارسات المقدرة الاستيعابية، وجعل تلك الأنظمة بمثابة المحرّض الداعم لتفعيل ممارسات المقدرة الاستيعابية بكل أنواعها.

٥- وضع ممارسات المقدرة الاستيعابية تحت المجهر في قطاعات أخرى غير القطاع المدرّس في البحث كالقطاع الصناعي، بغية الكشف عن الفوائد الناجمة عن تلك الممارسات في القطاع المذكور.

٦- العمل على إجراء وتشجيع إقامة اجتماعات دورية منتظمة هدفها ترسيخ مفاهيم المقدرة الاستيعابية، ودورها الجوهرية في تبوؤ الجامعات موقع الريادة في سوق العمل.

### ٣-١-١٢ المراجع

#### • قائمة المراجع العربية :

- ١- العميان، محمود سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط ٥. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ٢- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي. (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، ط ١، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ٣- السالم. (٢٠٠٢). تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، ط ٢، عمان: دار الكتاب الحديث.

#### • قائمة المراجع الأجنبية :

- Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.
- Alexe, C. G., & Alexe, C. M. (2016). The importance of the dimensions of the innovation management in evaluating the innovation capability of the firms in the machine building industry in Romania. *Procedia Technology*, 22, 999-1005.
- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic management journal*, 17(2), 137-154.
- Arbussa, A., & Coenders, G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 36(10), 1545-1558.



- Asif, M., de Vries, H. J., & Ahmad, N. (2013). Knowledge creation through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(6), 664-677.
- Baum, J. A., & Singh, J. V. (1994). Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. *American journal of sociology*, 100(2), 346-380.
- Bennett, E. E. (2006). How organizational culture and change are embedded in an organization's intranet . *Organization science*,3(1),13-28.
- Benson, D., & Ziedonis, R. H. (2009). Corporate venture capital as a window on new technologies: Implications for the performance of corporate investors when acquiring startups. *Organization Science*, 20(2), 329-351.
- Benson, D., & Ziedonis, R. H. (2009). Corporate venture capital as a window on new technologies: Implications for the performance of corporate investors when acquiring startups. *Organization Science*, 20(2), 329-351.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic management journal*, 16(1), 5-14.
- Bradley, L., & Parker, R. (2000). Organisational culture in the public sector. *European Journal of Development Research*,7(4),212-227.
- Brooks, M. G. (2007). Organizational leadership in academic libraries: Identifying culture types and leadership roles. *International Business and Economics Research Journal*,3(8),156-188.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45.
- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organizational Culture. *European Journal of Development Research*,5(2),7-31.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture Higher education. *Handbook Theory Res*, 4(2), 429-447.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley & Sons*.6(5),86-99.
- Carrillo, F. J., Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Flores, F. R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*,4(2),412-452

Castellacci, F., & Natera, J. M. (2013). The dynamics of national innovation systems: A panel cointegration analysis of the coevolution between innovative capability and absorptive capacity. *Research Policy*, 42(3), 579-594.

Chang, K., & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 549-568.

Chaudhuri, S., & Tabrizi, B. (1999). Capturing the real value in high-tech acquisitions. *Harvard business review*, 77(5), 123-123.

Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.

Chesbrough, H. W. (2006). Harvard Business Press.. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, 14(2), 71-82.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). Oxford University Press on Demand. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 8(2), 415-432

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Handbook of partial least squares. *Springer*,23(7),655-690.

Chin-Loy, C., & Mujtaba, B. G. (2007). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business and Economics Research Journal*, 6(3), 17-29.

Chuang, M. Y., Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. *Management Decision*, 54(6), 1443-1463.

COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A., (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128-152.

Criscuolo, P., & Narula, R. (2008). A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: aggregating Cohen and Levinthal. *The European Journal of Development Research*, 20(1), 56-73.

Daft, R. L. (2004). Organization theory and design. *International Journal of Productivity and Performance Management*,30(11),356-387.

Datta, A., & Jessup, L. M. (2013). Looking beyond the focal industry and existing technologies for radical innovations. *Technovation*, 33(10-11), 355-367.

De Carolis, D. (2002). The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 33(6), 699-709.

De Faria, P., Lima, F., & Santos, R. (2010). Cooperation in innovation activities: The importance of partners. *Research Policy*, 39(8), 1082-1092.

Deng, X., Doll, W. J., & Cao, M. (2008). Exploring the absorptive capacity to innovation/productivity link for individual engineers engaged in IT enabled work. *Information & Management*, 45(2), 75-87.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.

Denning, S. (2005). Why the best and brightest approaches don't solve the innovation dilemma. *Strategy & Leadership*, 33(1), 4-11.

Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35(5), 428-442.

Dijksterhuis, M. S., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, 10(5), 569-582.

Ding, Q., Akoorie, M. E., & Pavlovich, K. (2009). A critical review of three theoretical approaches on knowledge transfer in cooperative alliances. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 47-55.

Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167.

Dodgson, M., Gann, D. (2010). Innovation: A Very Short Introduction. *Omega*, 4(2), 30-62.

Eckelmann, O. (2002). Die Innovation Scorecard als Instrument des Innovations-und Technologiemanagements: Möglichkeiten und Grenzen.

diplom. De. In *Creating the discipline of knowledge management*, 4(12), 90-121.

Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.

Enkel, E., & Heil, S. (2014). Preparing for distant collaboration: Antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation. *Technovation*, 34(4), 242-260.

Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research policy*, 38(1), 96-105.

Fabrizio, K. R. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation. *Research policy*, 38(2), 255-267.

Feinberg, S. E., & Gupta, A. K. (2004). Knowledge spillovers and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 823-845.

Ferreras Méndez, J. L., Sanz Valle, R., & Alegre, J. (2018). Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(2), 211-226.

Fiedler, M., Welpel, I., 2010. How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. *Academy of management review*. 9(3), 57-81.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.

Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.

Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.

Foss, N. J. (2006). Knowledge and organization in the theory of the multinational corporation: Some foundational issues. *Journal of Management & Governance*, 10(1), 3-20.

Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-1471.

Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of management review*, 11(2), 280-297.

Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5(23), 409-422.

Galbraith, J. R. (2007). Designing Complex Organizations (Addison-Wesley series on organization development). *Human relations*, 6(2), 107-131.

Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&d Management*, 36(3), 223-228.

Granstrand, O., & Sjölander, S. (1990). The acquisition of technology and small firms by large firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 13(3), 367-386.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.

Gruenfeld, D. H., Martorana, P. V., & Fan, E. T. (2000). What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 45-59.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Hernandez-Perlines, F. (2018). Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 58-74.
- Higgins, E. T., & Choi, H. S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 88-101.
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K., & Marinova, D. (2018). Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: the moderation of collectivism in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 12(2), 268-286.
- Huesig, S., & Endres, H. (2019). Exploring the digital innovation process: The role of functionality for the adoption of innovation management software by innovation managers. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 302-314.
- Huygens, M., Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (2001). Co-evolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011.
- Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The role of innovation in creating the company's competitive advantage. *Ecoforum Journal*, 4(1), 14.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202.

- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*, 28(10), 981-1000.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kohl, H., & Depner, H. (2010). The implementation of an organizational innovation: examples of mass customizing firms of the capital goods industry. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(3), 85-95.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Lambertini, L., & Orsini, R. (2015). Quality improvement and process innovation in monopoly: A dynamic analysis. *Operations Research Letters*, 43(4), 370-373.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 67(5), 763-768.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*, 27(3), 366-386.

- Lemken, B., Kahler, H., & Rittenbruch, M. (2000, January). Sustained knowledge management by organizational culture. In *Proceedings of the 33rd annual Hawaii international conference on system sciences*, 2(1), 90-121.
- Lenox, M., & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic management journal*, 25(4), 331-345.
- Leovaridis, C., & Cismaru, D. M. (2014). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organisations. *Romanian Journal of Communication & Public Relations*, 16(2), 39-58.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 519-534.
- Leyden, D. P., & Link, A. N. (1992). Government's role in innovation. *Springer Science & Business Media*, 7(4), 43-63..
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-86.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(3), 484-519.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452-1462.
- Liu, X., Shen, M., Ding, W., & Zhao, X. (2017). Tie strength, absorptive capacity and innovation performance in Chinese manufacturing industries. *Nankai Business Review International*, 8(4), 475-494.



- Loasby, B. J. (1994). Organisational capabilities and interfirm relations. *Metroeconomica. Organizational behavior managing people and organizations*. 45(3), 248-265.
- Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 535-550.
- Madeira, M. J., Carvalho, J., Moreira, J. R. M., Duarte, F. A., & de São Pedro Filho, F. (2017). Barriers to innovation and the innovative performance of Portuguese firms. *Journal of Business*, 9(1), 2-22.
- Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. E. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS quarterly*, 31(3), 145-187.
- Manual, O. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *Journal of Family Business Management*. 31(3), 720-741.
- Mason, R. L., Chou, Y. M., & Young, J. C. (2009). Monitoring variation in a multivariate process when the dimension is large relative to the sample size. *Communications in Statistics—Theory and Methods*, 38(6), 939-951.
- Matusik, S. F., & Heeley, M. B. (2005). Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management*, 31(4), 549-572.
- Miller, V. L. (2005). An Examination of Contemporary Marketing Practices Used by Organization with Different Culture Types: A Test of the Convergence Theory in the US and Cote d'Ivoire, 19(2), 59-74.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). Dreamtech Press. *Organizational behavior managing people and organizations*. 24(4), 49-71.
- Morgan, G., & Ramirez, R. (1984). Action learning: A holographic metaphor for guiding social change. *Human relations*, 37(1), 1-27.

- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). Cengage Learning. *Corporate entrepreneurship & innovation*, 12(3), 145-158.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge journal of economics*, 19(1), 67-93.
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63(2), 22-32.
- Nicholls-Nixon, C. (1993). Absorptive capacity and technological sourcing: Implications for the responsiveness of established firms. *Unpublished Ph. D. dissertation, Purdue University*, 25(5), 514-533.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- NONAKA, L., TAKEUCHI, H., & UMEMOTO, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Oltra, V., & Jean, M. S. (2005). The dynamics of environmental innovations: three stylised trajectories of clean technology. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(3), 189-212.
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 237-252.

- Popadić, M., & Černe, M. (2016). Exploratory and exploitative innovation: the moderating role of partner geographic diversity. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 1165-1181.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Purcarea, I., Espinosa, M. D. M. B., & Apetrei, A. (2013). Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector. *Management decision*, 25(3), 90-122.
- Quinn, R. E. (1984). Planning and perseverance: Guidelines for managerial Practice. *Managing organizational transitions*, 20(6), 263-291.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44-56.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 10(10), 69-82.
- Román-Velázquez, J. (2005). An empiric study of organizational culture types and their relationship with the success of a knowledge management system and the flow of knowledge in the US government and nonprofit sectors. *In Creating the discipline of knowledge management*, 21(3), 376-398.
- Rosenkopf, L., & Almeida, P. (2003). Overcoming local search through alliances and mobility. *Management science*, 49(6), 751-766.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- San Ong, T., Magsi, H. B., & Burgess, T. F. (2019). Organisational culture, environmental management control systems, environmental performance of

Pakistani manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 22(4), 711-734.

Šandrk Nukić, I., & Matotek, J. (2014). Importance and trends of organizational culture in construction in eastern Croatia. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(1), 25-40.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture . *American Psychological Association*, 13(4), 45-55.

Scherer, K., Tran, V., 2003. Effects of emotion on the process of organizational learning. In: Handbook of Organizational Learning and Knowledge. *The Journal of High Technology Management Research*, 41(6), 336-357.

Schindler, A. (2015). Ambidextrous Leadership: the role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies . *Leadership & Organization Development Journal* ,58(2), 198-231.

Schleimer, S. C., & Pedersen, T. (2013). The driving forces of subsidiary absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 50(4), 646-672.

SCHMIDT, T. (2010). Absorptive capacity: One size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 5(31), 1-18.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(5), 460-484.

Sen, T. K., & Ghandforoush, P. (2011). Radical and incremental innovation preferences in information technology: an empirical study in an emerging economy. *Journal of technology management & innovation*, 6(4), 33-44.

Sheldon, K. M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and social psychology bulletin*, 22(12), 1270-1279.

Shenkar, O., & Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(2), 134-143.

Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), 389-408.

Sikavica, P., Bahtijarevic-Siber, F., & Poloski Vokic, N. (2008). Temelji enadzmenta. *Skolska knjiga*, 14(2), 120-143.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.

Spieth, P. (2009). *Wissenstransfer unternehmenskulturinduzierter Akteure: eine multidimensionale Analyse der Unternehmenskultur als Einflussfaktor für den erfolgreichen Transfer von Wissen in Unternehmen*. Cactus-Group-Verlag Weissenberger, 11(3), 39-52.

Stock, G. N., Greis, N. P., & Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

Tabas, J., Beranová, M., & Vavřina, J. (2014). Barriers to development of the innovation potential in the small and medium-sized enterprises. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 447-458..

Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). The potential for innovativeness: a tale of the Swiss watch industry. *Journal of Marketing Management*, 24(2), 169-184.

Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119-1129.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.

van den Bosch, F. F., & van Wijk, R. R. (2001). Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: A competence-based perspective. *Organizational behavior managing people and organizations*, 5(1), 220-223.

Varadarajan, R. (2018). Innovation, Innovation Strategy, and Strategic Innovation. In Innovation and Strategy . In *Creating the discipline of knowledge management* , 7(5), 380-411.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405.

Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of management studies*, 40(8), 2111-2136.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.

Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.

Wang, C. H., & Hsu, L. C. (2014). Building exploration and exploitation in the high-tech industry: The role of relationship learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 81, 331-340.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 3(12), 177-195.

Widjaja, D. C., Eringa, K., & Gehrels, S. (2007). The types of organizational culture of middle-sized restaurants in the Netherlands suitable for placing Indonesian student trainees. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(1), 26-33.

Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), 290-306.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zerwas, D. (2014). Organizational Culture and Absorptive Capacity: The Meaning for SMEs. *Springer Science & Business Media*,2(6),251-287.

Žižlavský, O. (2013). Past, present and future of the innovation process. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(3), 47-62.

### ٣-١-١٣ الملاحق

الاستبيان :

تم إعداد هذا الاستبيان كجزء من دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بحيث تم تصميم الأسئلة للحصول على وجهة نظر وردة فلك عن العمل الذي تقوم به، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة، فيرجى إعطاء هذا الاستبيان الاهتمام والدقة في الإجابة راجياً وشاكراً حسن التعاون.

أولاً :

المتغيرات الديموغرافية:

الجدول رقم (١)

أنثى		ذكر		النوع الاجتماعي
أكثر من ٤٠ سنة	٣٠-٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة		العمر
دراسات عليا		إجازة جامعية		المؤهل العلمي
أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات		سنوات الخبرة
إداري أكاديمي		إداري		خصائص العاملين
خاصة		عامة		نوع الجامعة

ثانياً : يرجى وضع إشارة في الخانة التي تراها مطبقة في جامعتكم حيث لا يوجد إجابة صحيحة وإجابة

خاطئة

الجدول رقم (٢م)



الرقم	العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	<b>المقدرة الاستيعابية المحتملة</b>					
١	نحن في جامعتنا نبحث بشكل يومي عن المعلومات التي تقيد العمل من المصادر الخارجية					
٢	نحن في جامعتنا نشجع الموظفين على البحث عن المعلومات التي تهم العمل من المصادر الخارجية					
٣	نحن في جامعتنا نحصل على المعلومات الخارجية التي تقيد العمل					
٤	نحن في جامعتنا نقوم بسرعة بتحليل الأفكار والمفاهيم التي تم الحصول عليها من المصادر خارجية					
٥	نحن في جامعتنا نقوم بسرعة بمشاركة الأفكار والمفاهيم التي تم الحصول عليها من المصادر خارجية					
٦	نحن في جامعتنا نتساعد في جميع أنحاء الجامعة لتفسير المعلومات الخارجية، وفهمها					
٧	نحن في جامعتنا نتبادل بسرعة المعلومات الخارجية بين وحدات الأعمال					
٨	نحن في جامعتنا نقوم بانتظام بتنظيم وإجراء اجتماعات لمناقشة الأفكار الجديدة					

الرقم	العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	<b>المقدرة الاستيعابية المدركة</b>					
٩	نحن في جامعتنا لدينا القدرة على إعادة تنظيم المعلومات الخارجية التي تم الحصول عليها حديثاً					
١٠	نحن في جامعتنا معتادون على جعل المعلومات الخارجية التي تم جمعها حديثاً جاهزة ومتاحة للاستخدام					
١١	نحن في جامعتنا قادرين على دمج المعلومات الجديدة الخارجية التي تم الحصول عليها مع المعلومات الحالية الموجودة في عملنا					
١٢	نحن في جامعتنا نستطيع الوصول إلى المعلومات المخزنة بسهولة					
١٣	نحن في جامعتنا نشارك بانتظام في عمليات التطوير المتعلقة بالخدمات جديدة					
١٤	نحن في جامعتنا نستفيد من المعلومات التي حصلنا عليها من المصادر الخارجية في مواجهة التغييرات التي تحصل داخل الجامعة وخارجها					
	<b>الابتكار الاستغلالي</b>					
١٥	جامعتنا تعمل دائماً على توفير الخدمات المتعلقة بمجالات تخصصاتها الحالية					

					جامعتنا تقوم بعمليات تعديل صغيرة على الخدمات المتعلقة بمجالات تخصصاتها الحالية	١٦
					جامعتنا تقدّم خدمات محسنة، لكنها متوفرة ضمن الجامعات الأخرى	١٧
					جامعتنا توفّر الخدمات بشكل جيد	١٨
					جامعتنا تحسّن الوضع الاقتصادي للسوق الحالية	١٩
					جامعتنا تحسّن الخدمات الخاصة بالطلاب الحاليين	٢٠
					<b>الابتكار الاستكشافي</b>	
					العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق ابداً	جامعتنا تقوم بافتتاح تخصصات، وتقديم خدمات جديدة لا تلبيها التخصصات والخدمات الحالية	٢١
					جامعتنا تبتكر الخدمات العلمية وغير العلمية الجديدة	٢٢
					جامعتنا تقوم بإدخال تخصصات وخدمات جديدة مقارنة بالتخصصات والخدمات المقدمة من الجامعات الأخرى	٢٣
					جامعتنا تقوم بإطلاق تخصصات وخدمات جديدة كلياً بالنسبة لها	٢٤
					جامعتنا تقوم دائماً باستغلال الفرص في الأسواق الجديدة	٢٥
					جامعتنا دائماً تفتتح فروعاً لها في محافظات جديدة	٢٦

أداة تقييم الثقافة التنظيمية:

١- الخصائص المهيمنة :

(رجاءً وِزَع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية )

العبرة	
١	جامعتي تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة. نقطة.....
٢	جامعتي ديناميكية وتمتاز بالابتكار، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة المبدعة. نقطة.....
٣	جامعتي متوجهة للإنتاجية، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصبّ نحو إنجاز العمل. نقطة.....
٤	جامعتي تتّصف بالرسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد. نقطة.....
١٠٠ نقطة	المجموع الكلي

٢- القيادة التنظيمية:

(رجاءً وِزَع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية)

العبرة	
١	القيادات التعليمية في الجامعة هي ناصحة وميسّرة وأبوية. نقطة.....
٢	القيادات التعليمية في الجامعة هي ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة. نقطة.....
٣	القيادات التعليمية في الجامعة هي إنتاجية وتنافسية وتدير الصعاب. نقطة.....

.....نقطة	القيادات التعليمية في الجامعة هي منسّقة ومنظّمة وذات خبرة عالية.	٤
١٠٠ نقطة	المجموع الكلي	

٣- إدارة العاملين

(رجاءً وِزَع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية)

العبرة		
.....نقطة	النمط الإداري في جامعتي هو نمط يمتاز بروح الفريق، واتفاق الآراء والمشاركة.	١
.....نقطة	النمط الإداري في جامعتي هو نمط يمتاز بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.	٢
.....نقطة	النمط الإداري في جامعتي هو نمط يمتاز بالإنجاز، والمنافسة العالية، والتوجّه لتحقيق الأهداف.	٣
.....نقطة	النمط الإداري في جامعتي هو نمط يمتاز بمراقبة الأداء، وأقدمية المنصب، وإمكانية التنبؤ.	٤
١٠٠ نقطة	المجموع الكلي	

٤- التماسك المنظمي

(رجاءً وزّع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية )

العبارة		
.....نقطة	تركز جامعتي على الولاء والعادات، والثقة المتبادلة، والالتزام العالي، وهو الشيء السائد في جامعتي.	١
.....نقطة	تركز جامعتي على الالتزام بالابتكار والتطوير، وتحقيق التميز، وهو الشيء السائد في جامعتي.	٢
.....نقطة	تركز جامعتي على الإنتاج، وتحقيق الأهداف، والتقدم، وهو الشيء السائد في جامعتي.	٣
.....نقطة	تركز جامعتي على القواعد والسياسات الرسمية، والمحافظة عليها، وهو الشيء السائد في جامعتي.	٤
١٠٠ نقطة	المجموع الكلي	

٥- التركيز الاستراتيجي :

(رجاءً وزّع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية )

العبارة		
.....نقطة	تطور جامعتي المورد البشري، وتمتلك الثقة العالية، والانفتاح، ودوام المشاركة.	١
.....نقطة	تكتسب جامعتي الموارد الجديدة، وتعمل على مواجهة التحديات، وتجربة الأشياء الجديدة، والتنقيب عن الفرص القيمة.	٢
.....نقطة	تعمل جامعتي على الأفعال التنافسية، والإنجاز، وتحقيق الأهداف،	٣

	وقياسها.	
.....نقطة	تعمل جامعتي على رفع الأداء، والاستقرار، والكفاءة، والعمليات.	٤
١٠٠ نقطة	المجموع الكلي	

## ٦- معيار النجاح

(رجاءً وزّع ١٠٠ نقطة على العبارات التالية )

العبرة		
.....نقطة	تطور جامعتي المورد البشري، وفرق العمل، وتهتم بالجوانب الإنسانية، وتعتبرها ركائز النجاح.	١
.....نقطة	تمتلك جامعتي الخدمات الأحدث، والتميزة، فهي قائدة للخدمات التعليمية، والإبداع، وتعتبرها ركائز النجاح.	٢
.....نقطة	جامعتي تخرق السوق، وتملك حصة سوقية، وتقود السوق المنافسة، وتعتبرها ركائز النجاح.	٣
.....نقطة	تمتلك جامعتي الكفاءة، وتخفيض التكاليف، وتمتلك الجدولة، والموثوقية، وتعتبرها ركائز النجاح.	٤
١٠٠ نقطة	المجموع الكلي	

